

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH NA PODLAGI MERJENJA  
DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU ZARJA**

Ljubljana, april 2023

KLEMEN KESTNAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Kestnar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Nagrajevanje zaposlenih na podlagi merjenja delovne uspešnosti v podjetju Zarja v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programske opreme za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 USPEŠNOST ZAPOSLENIH PRI DELU</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Delovna uspešnost</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti .....	4
1.1.2 Metode spremljanja delovne uspešnosti .....	5
1.1.3 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti.....	6
<b>1.2 Zadovoljstvo pri delu</b> .....	<b>7</b>
1.2.1 Pomen zadovoljstva pri delu .....	7
1.2.2 Motivacija pri delu .....	9
1.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu .....	9
<b>2 MERJENJE USPEŠNOSTI PRI DELU</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Merila uspešnosti</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 Sistem uravnoteženih kazalnikov .....	13
2.2.2 Določitev in povezava različnih kazalnikov .....	15
2.2.3 Finančni vidiki.....	17
2.2.3.1 <i>Rast in splet prihodkov</i> .....	18
2.2.3.2 <i>Zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti</i> .....	19
2.2.3.3 <i>Izraba sredstev / naložbena strategija</i> .....	19
2.2.4 Vidik poslovanja s strankami .....	20
2.2.4.1 <i>Osnovne skupine kazalnikov pri poslovanju s strankami</i> .....	20
2.2.5 Vidiki notranjih procesov .....	22
2.2.5.1 <i>Proces inovacij</i> .....	22
2.2.5.2 <i>Operativni proces</i> .....	22
2.2.5.3 <i>Proces poprodajnih storitev</i> .....	22
2.2.6 Vidik rasti in učenja .....	23
2.2.6.1 <i>Skupina osnovnih kazalnikov za merjenje uspešnosti zaposlenih</i> .....	23
<b>3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Sistemi višine plač in sistem nagrajevanja</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 Materialno nagrajevanje</b> .....	<b>25</b>
3.2.1 Sestava plače .....	26

3.3 Nematerialno nagrajevanje .....	27
3.4 Težave pri nagrajevanju .....	28
<b>4 ANALIZA DOLOČANJA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI IN USTREZNO NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....</b>	<b>30</b>
4.1 Predstavitev podjetja.....	30
4.2 Raziskovalna vprašanja .....	33
4.3 Predlog kazalnikov za določanje ustreznega nagrajevanja zaposlenih.....	33
4.3.1 Merski instrument .....	33
4.3.2 Zbiranje podatkov .....	34
4.3.3 Rezultati vprašalnika .....	34
4.3.4 Rezultati intervjujev .....	37
<b>5 DISKUSIJA .....</b>	<b>39</b>
5.1 Kazalniki – finančni vidik.....	39
5.1.1 Število objektov v upravljanju operativnega upravnika v povezavi s težavnostjo upravljanja objekta .....	39
5.1.2 Dodatek za nadpovprečno poslovanje podjetja (določi direktor podjetja).....	40
5.1.3 Prihodki iz naslova premij za tveganje - realizacija glede na plan .....	40
5.2 Kazalniki – vidik poslovanja s strankami .....	41
5.2.1 Število izvedenih sklepov etažnih lastnikov .....	41
5.2.2 Število reklamacij oz. pohval na opravljeno storitev - lastna storitev .....	42
5.2.3 Hitrost odpravljanja prejetih reklamacij - zunanji sodelavci .....	42
5.3 Kazalniki – vidik notranjih poslovnih procesov .....	43
5.3.1 Predlogi izboljšav poslovanja podjetja.....	43
5.3.2 Število izdanih naročilnic oz. pogodb. ....	43
5.4 Kazalniki – vidik učenja in rasti .....	43
5.4.1 Odnos do sodelavcev.....	43
5.4.2 Mentorstvo novozaposlenim .....	44
5.5 Končna ocena višina finančne nagrade .....	44
5.6 Nefinančne nagrade .....	45
5.7 Prispevek dela .....	45
<b>SKLEP.....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>47</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>51</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Splošni kazalniki, ki se pojavljajo v sistemih za uravnoteženo merjenje uspešnosti	16
Tabela 2: Primeri kazalnikov znotraj finančnega vidika	18
Tabela 3: Ciljni segmenti in dobičkonosnost strank	21
Tabela 4: Gibala učenja in rasti	24
Tabela 5: Struktura zaposlenih v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto	32
Tabela 6: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto	32
Tabela 7: Predlog kazalnikov	39
Tabela 8: Število objektov v upravljanju operativnega upravnika v povezavi s težavnostjo upravljanja objekta	40
Tabela 9: Dodatek za nadpovprečno poslovanje podjetja glede na plan	40
Tabela 10: Prihodki iz naslova premij za tveganje – realizacija glede na plan	41
Tabela 13: Število izvedenih sklepov etažnih lastnikov	41
Tabela 11: Število reklamacij oz. pohval za opravljeno storitev – lastna storitev	42
Tabela 12: Hitrost odpravljanja prejetih reklamacij – zunanji sodelavci	42
Tabela 14: Novi dober predlogi izboljšav poslovanja podjetja, ki jih podjetje lahko izvede v praksi	43
Tabela 15: Število izdanih naročilnic in pogodb	43
Tabela 16: Odnos do sodelavcev	44
Tabela 17: Mentorstvo novo zaposlenih	44

## KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja	14
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja	15
Slika 3: Veriga vzročno-posledičnih razmerij med kazalniki	17
Slika 4: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki	21
Slika 5: Vidik notranjih poslovnih procesov: model osnovne verige vrednosti	22
Slika 6: Ogrodje za merjenje učenja in rasti	24
Slika 8: Organizacija podjetja Zarja d.o.o. Novo mesto	31
Slika 9: Katere delovne aktivnosti so vam najbolj obremenjujoče?	34
Slika 10: Kaj vas najbolj motivira pri opravljanju vašega dela?	35
Slika 11: Kaj bi vas še dodatno motiviralo pri delu?	35
Slika 12: Kaj bi spremenili, da bi bila organizacija dela boljša?	36
Slika 13: Na katerem področju bi uvedli nove produkte?	37

## SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Predstavitev podjetja Zarja d.o.o. Novo mesto	1
Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto	2
Priloga 3: Analiza vprašalnika za zaposlene v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto	12

Priloga 4: Zabeležka intervjuja z direktorico podjetja Zarja d.o.o. Novo mesto .....	29
Priloga 5: Zabeležka intervjuja z zaposlenim v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto.....	31

## UVOD

Cilj vsake organizacije je uspešno poslovanje. Eden izmed ključnih faktorjev za doseganje tega cilja so zagotovo zaposleni. Naloga menedžerjev je ustrezno motivirati prav vsakega člana organizacije, da bo dosegal čim boljše individualne poslovne rezultate, seštevek vseh posameznih rezultatov pa se bo odrazil na uspešnosti poslovanja celotnega podjetja. Neuspeh na tem področju ne omogoča dolgoročnega preživetja podjetja, zato je delovna uspešnost zaposlenih ključna pri uspešnosti organizacije in ji morajo menedžerji posvetiti veliko pozornosti.

Prvi korak izrabe potenciala zaposlenih je preveritev njihove ozaveščenosti o lastnih potencialih za visoko poslovno uspešnost (Fuentes, Montes & Fernandez, 2006). Na osnovi te informacije in zahtevnosti posameznega delovnega mesta lahko določamo cilje, ki jih morajo posamezni zaposleni dosegati. Pri tem je zelo pomembno, da so cilji realni in seveda za posameznika tudi dosegljivi.

Kaplan in Norton (2001) opredeljujeta oceno uspešnosti posameznika kot orodje, ki vključuje uspeh posameznika pri dani nalogi, njegov odnos in vedenje pri delu, njegove moralne vrednote in tudi ostale osebne značilnosti. Za ocenjevanje prispevkov zaposlenih k uspehu celotne organizacije sta avtorja vpeljala uravnotežen sistem kazalnikov, ki sta ga opredelila na način, da se lahko aplicira na individualni ravni (Camilleri, 2020). Ker pa ima posamezna organizacija veliko število zaposlenih, ki so si med seboj zelo različni in za katere ni mogoče pripraviti univerzalnih meril za spremljanje uspešnosti, prihaja v praksi na tem področju do pogostih napak, zato je zelo pomembno, da te napake dovolj hitro opazimo in jih ustrezno popravimo (Pulko, 2012).

Ocenjevanje poslovne uspešnosti zaposlenih je proces, ki je sestavljen iz več faz: določanja individualnih ciljev, njihovega merjenje in ocenjevanja, preverjanja povratnih informacij, nagrajevanja dobrih rezultatov, preverjanja možnosti izboljšanja v primeru slabih rezultatov in po potrebi tudi uporabe sankcij (Chang, 2006). Ta postopek je pomembno vodilo pri vodenju, predvsem pa pri določanju naših pričakovanj do zaposlenih, določanju, kakšni so cilji organizacije na splošno in vsakega zaposlenega posebej, kakšni so standardi pri doseganju navedenih ciljev ter ugotavljanja, ali obstaja potreba po tehnični podpori in dodatnem usposabljanju (Kaplan & Norton, 2001).

Merjenje uspešnosti lahko opredelimo kot metodo nepristranskega spremljanja izvajanja delovnih nalog znotraj različnih delovnih procesov kot npr. med proizvodnjo izdelkov, izvajanjem storitev ipd. (Busco, Ribacconi & Scapens, 2006). Cilji merjenja uspešnosti so povečati motivacijo zaposlenih, zagotoviti pravočasne in hitre povratne informacije, zagotoviti pravičnost v strukturi organizacije, zagotoviti enake možnosti, podpreti zaposlene in jim pomagati, da se izboljšajo (Kazan & Gumus, 2013).

Po opredelitvi, kako bodo svoje naloge in dela opravljali zaposleni ter v kakšnem obsegu jih je mogoče opraviti, izsledke ovrednotimo kot standarde ali cilje uspešnosti. Tako nastane razlika med izmerjeno zmogljivostjo in standardno zmogljivostjo, ki bi jo bilo treba zahtevati. Standardi oz. merila uspešnosti so lahko kvantitativni ali kvalitativni. Standardi dobro postavljenih meril uspešnosti bi morali imeti funkcije SMART (angl. specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound) (Kazan & Gumus, 2013). Za lažje spremljanje uspešnosti je torej potrebno določiti kvalitativne ali kvantitativne vrednosti, ki jih morajo zaposleni dosežati. To bomo proučili na primeru uravnoveženega sistema kazalnikov.

Uravnoveženi sistem kazalnikov sta v 90-ih letih 20. stoletja zasnovala profesorja univerze Harvard, David P. Norton in Robert S. Kaplan. Osnovna ugotovitev pred pričetkom razvoja tega sistema je bila, da tedaj veljavni pristopi k merjenju uspešnosti postajajo zastareli. To je veljalo še posebno za tiste kazalnike, ki so se nanašali le na finančno računovodske izkaze. Ime uravnoveženi sistem kazalnikov sta avtorja določila, ker vzpostavlja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, finančnimi in nefinančnimi kazalniki, kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti (Tekavčič, 2000).

Teorija sistema uravnoveženih kazalnikov temelji na tradicionalnih metodah kot so npr. celostno obvladovanje kakovosti, spremljanje zadovoljstva strank, povečevanje kompetenc zaposlenih ipd. V nasprotju s predhodnimi dognanji sta Kaplan in Norton (2001) uspela povezati delovanje podjetja na najnižjem nivoju s strateškimi odločitvami, ki se sprejemajo na najvišjem nivoju podjetja (Koch, 2003). Sistema uravnoveženih kazalnikov ne obravnavamo samo kot sistem merjenja temveč tudi kot sistem vodenja, saj vodstvu podjetja omogoča, da sprejema boljše strateške določitve (Leopoldi, 2004). Gre za sistem za spremljanje uspešnosti, strateški menedžerski sistem in komunikacijsko orodje (Niven, 2002).

Pri uporabi sistema uravnoveženih kazalnikov gre pravzaprav za to, da s tem sistemom kritično presojamo pravilnost hipotez, na katerih temelji strategija podjetja. Sistem tako omogoča hitro ugotavljanje negativnih trendov, ki jih s strategijo nismo predvideli, in omogoča hitrejšo prilagajanje strategije tem trendom. Pri merjenju aktivnosti z večjim številom kazalnikov so slednji iz praktičnih razlogov v sistemu uravnoveženih kazalnikov razdeljeni na posamezna področja. Kaplan in Norton (2001) za določanje ciljev po posameznih področjih predlagata točno določeno zaporedje določanja vrednosti kazalnikov.

Najprej se določijo finančni cilji, nato cilji na področju poslovanja s strankami, tem sledijo cilji, ki so povezani z notranjimi procesi, in na koncu cilji, ki so povezani z učenjem. Cilji, ki so postavljeni na nižjih nivojih, morajo podpirati cilje, ki so postavljeni na višjih nivojih (Kaplan & Norton, 2000). Pri uvedbi sistema kazalnikov sta potrebna predanost in razumevanje celotnega menedžmenta in zaposlenih. Pravilno sestavljeni uravnoveženi sistem kazalnikov mora odražati strategijo podjetja. V njem se morajo zrealiti hipoteze o vzročno-posledičnih razmerjih med procesi, ki se merijo s kazalniki (Kaplan & Norton, 2000).



Sistemi nagrajevanja igrajo ključno vlogo pri spodbujanju dobre delovne uspešnosti in ohranjanju zavzetosti in angažiranosti zaposlenih (Day, Holladay, Johnson & Barron, 2014) pa tudi pri privabljanju novih zaposlenih. "Skupna nagrada" za delovno uspešnost vključuje vse vrste finančnih in nefinančnih, neposrednih in posrednih, notranjih in zunanjih nagrad (Armstrong, 2010), njena uporaba pa prispeva k dobremu počutju, zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih (Kaplan, 2007).

Cilj mojega magistrskega dela je izboljšanje sistema zagotavljanja uspešnosti poslovanja podjetja Zarja d.o.o. Novo mesto ter s tem prispevati tudi k višjemu zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. Ugotovitve bodo vodstvu podjetja pomagale pri vzpostavitvi ključnih meril na področju nagrajevanja zaposlenih.

Poglavitno raziskovalno vprašanje torej je, kako vzpostaviti ustrezen, stimulativen in pravičen sistem nagrajevanja zaposlenih.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu bom podrobneje predstavil teorijo spodbujanja uspešnosti zaposlenih pri delu, merjenje te uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih glede na njihov vloženi trud oz. prispevek k skupnim ciljem podjetja. Praktični del pa bo vseboval raziskavo stanja zadovoljstva s sistemom nagrajevanja v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto. Na tej osnovi bom analiziral podatke, moji izsledki pa bodo predstavljali osnovo za določitev predloga sistema nagrajevanja, ki bo temeljil na teoriji uravnoveženega sistema kazalnikov.

## **1 USPEŠNOST ZAPOSLENIH PRI DELU**

### **1.1 Delovna uspešnost**

Različna delovna okolja, čeprav so po poklicih heterogena, imajo številne skupne elemente. Večina delavcev ne dela samostojno in neodvisno, temveč v družbi sodelavcev in pod nadzorom vodij v okviru določene organizacije dela ali procesa. Mnogi delavci se soočajo tudi z izrazito regulativno komponento, ki v različni meri narekuje izvajanje procesov in postopkov, po katerih morajo opravljati svoje delo, čeprav včasih tudi v škodo produktivnosti. Poraba delovnih in finančnih sredstev tekmuje z obsegom in kakovostjo dela delavcev v najrazličnejših delovnih okoljih, kot so npr. gradnja avtocest, testiranje na živalih, zdravstvena nega, revizija ipd. Poleg tega na delovna okolja vplivajo tudi gospodarske odločitve, ki so bile sprejete zunaj delovanja organizacije. Delodajalci izbirajo svoje delavce in menedžerje, medtem ko deležniki iz gospodarskega okolja družbe vzpostavljajo, uveljavljajo in spreminjajo predpise, ki lahko vplivajo na delovna mesta (Pučko, 1996).

Menedžment delovne uspešnosti zaposlenih je sestavni del strateškega menedžmenta, saj pripomore k obravnavi organizacijske uspešnosti in učinkovitosti podjetij (Griffin, Neal & Neale, 2000). Redno spremljanje delovne uspešnosti je nujno in zelo pomembno, saj daje

vodstvu vpogled v kakovost dela ter omogoča razumevanje o tem, kateri delovni in organizacijski dejavniki vplivajo na delo zaposlenih. Na osnovi tega lahko prilagodijo delovne procese in načrtujejo izboljšave delovne uspešnosti zaposlenih. Vsekakor pa lahko napačni management vodi do kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu (Podgorski, 2021). Delovno uspešnost zaposlenih lahko tako definiramo kot kakovostno in uspešno izvajanje posameznih delovnih nalog, ki morajo biti izvedene skladno s pričakovanimi zahtevanimi in predpisanimi delovnimi obveznostmi (Podgorski, 2021).

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih je temelj za uspešen management organizacij, saj predstavljajo osnovo za ugotavljanje okoliščin, ki lahko spodbujajo ali zavirajo delovno uspešnost zaposlenih (Stredwick, 2005). Znanstvene raziskave na področju delovne uspešnosti zaposlenih v različnih podjetjih obenem omogočajo tudi analizo in primerjavo ugotovitev le-teh v različnih okoljih. Na ta način lahko lažje razumemo razlike ter podobnosti med posameznimi delovnimi organizacijami (Bakker, Tims & Derks, 2012).

Če želi podjetje v najboljši možni meri izrabiti potencial svojih zaposlenih, je prvi pravi korak ozaveščanje zaposlenih o njihovih potencialih (Fuentes, Montes & Fernandez, 2006). To je poleg zahtevnosti delovnega mesta osnova za določitev ciljev, ki jih morajo posamezniki dosegati. Seveda pa morajo biti ti cilji taki, da so realni in uresničljivi. Kaplan in Norton (2001) sta opredelila oceno uspešnosti kot načrtovano orodje, ki vključuje uspeh posameznika pri opravljeni nalogi, njegove moralne vrednote, odnos do delu, osebnostne lastnosti in ocenjevanje prispevkov zaposlenih k uspehu celotne organizacije.

Skupek vsega je lahko ključno vodilo pri vodenju organizacij, še posebno pri določanju pričakovanj, ki jih imajo vodje do svojih zaposlenih. Prav tako pa lahko na osnovi tega določimo, kakšni so splošni cilji organizacije in kakšni so cilji posameznika. Vidimo lahko tudi, kakšni standarde dosegamo pri navedenih ciljeh in po potrebi zagotovimo tehnično podporo in dodatno usposabljanje zaposlenih (Kaplan & Norton, 2001).

### 1.1.1 Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti

V praksi velja, da ne morete izboljšati tistega, česar ne moremo izmeriti. Medtem ko je izdelkom običajno enostavno izmeriti karakteristike in specifikacije, je uspešnost zaposlenih in način, kako uporabljamo merila delovne uspešnosti, povsem drugačna situacija (Kazan & Gumus, 2013).

Današnji kadrovske strokovnjaki in vodje imajo dostop do širokega nabora naprednih meril delovne uspešnosti. Ocena uspešnosti običajno vključuje preverljiva dejstva in podatke, ki predstavljajo delo zaposlenih, vendar se moramo tudi zavedati, da ne gre le za podatke (Kohont in ostali, 2021).

Natančna merila delovne uspešnosti upoštevajo tudi spoznanja, ki jih lahko razume in ceni samo druga oseba, v podjetjih po navadi nadrejeni. Navsezadnje lahko različni dejavniki vplivajo na

to, kako delavec deluje. Ključno vprašanje, ki se pri tem poraja je kako torej prilagodite postopek ocenjevanja uspešnosti, da zagotovite, da niste subjektivni ali nepošteni. Odločevalci namreč potrebujejo kompleksne podatke za vodenje svojega procesa, morajo pri oceni uspešnosti najti srednjo pot med intuicijo in kazalniki uspešnosti. Navsezadnje ne morete zgraditi podjetja na podlagi občutka, da gre vse dobro - potrebujete dejanski merljiv in kvantificiran dokaz, da to, kar počnete, deluje (Kazan & Gumus, 2013).

Ocenjevalec mora pri preverjanju ocene uspešnosti preveri predvsem (Kazan & Gumus, 2013):

- Je ta oseba učinkovita? Ali svoje naloge opravljajo v skladu s standardi podjetja?
- Ali znajo uporabiti sredstva, ki so jim na voljo? So pri tem učinkoviti?
- Ali se ta oseba želi izboljšati in napredovati na svojem trenutnem položaju? Ali se aktivno uči novih veščin in poskuša postati boljša pri svojem delu?

Kadrovski strokovnjaki za kadrovske službe so pripravili vrsto meritev, ki pomagajo razumeti poslovni model managementa s cilji uspešnosti, ki jih imajo zaposleni. Ta merila delovne uspešnosti temeljijo tako na konkretnih podatkih kot na človeškem vidiku, da bi razumeli učinkovitost in uspešnost zaposlenega (Latham & Locke, 2006).

Cilj merjenja in ocenjevanja delovne uspešnosti je tako maksimiranje motivacije zaposlenih, zagotavljanje pravočasnih in hitrih povratnih informacij, doseganje pravičnosti in enakih možnosti med zaposlenimi v organizacijah ter podpora in pomoč zaposlenim (Kazan & Gumus, 2013).

### 1.1.2 Metode spremljanja delovne uspešnosti

Za spremljanje delovne uspešnosti je potrebno določiti kvalitativne ali kvantitativne kriterije, za katere menimo, da jih morajo zaposleni dosegati. V nadaljevanju jih bomo podrobneje pogledali na primeru uravnoteženega sistema kazalnikov.

Metod za spremljanje delovne uspešnosti je več, večina, predvsem starejših, temelji na podatkih iz računovodskih izkazov. Sodobnejši avtorji navajajo tudi drugačne pristope, npr. kot navaja Zupan (2009), lahko uspešnost zaposlenih primerjamo tudi na osnovi:

- primerjave dosežkov in ciljev,
- primerjave dosežkov s standardi oz. pričakovanji,
- primerjave dosežkov med delavci.

Vodstvo podjetja določi metodo, ki bo omogočala zadostno razlikovanje med delavci, pri tem pa upošteva poslanstvo »svoje« organizacije, njeno poslanstvo, vizijo, cilje, strukturo in sposobnosti svojih zaposlenih itd (Gallo, 1994).

### 1.1.3 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Individualna ocena uspešnosti predstavlja povezavo in temelj organizacijske uspešnosti celotnega podjetja. Ta ocena je zelo pomembna pri menedžmentu človeških virov. Pomanjkanje ocen in analiz na različnih organizacijskih področjih kot so vrednotenje virov in njihovih zmogljivosti, ciljev zaposlenih ter organizacijskih ciljev in strategij velja za resno slabost posamezne organizacije. Poleg tega se pomanjkanje ocenjevanja v sistemu obravnava kot pomanjkanje komunikacije z notranjim in zunanjim okoljem, kar vodi v organizacijsko senilnost in na koncu propad. Enako kot pomanjkanje ocenjevanja organizaciji oz. njenemu vodstvu lahko zelo škodijo tudi napake pri ocenjevanju ali celo subjektivno ocenjevanje. Zmanjšanje napak pri ocenjevanju in pristranskosti lahko privede do izboljšanja uspešnosti zaposlenih ter do povečanja zadovoljstva v podjetju in učinkovitosti sistema ocenjevanja (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

Za uskladitev posameznih ciljev uspešnosti zaposlenih s širšimi cilji organizacije je potrebno, da so vse delovne organizacije oz. skupin zaposlenih, ki so vključene v sistem za postavljanje ciljev, spremljanje in ocenjevanje, vključene v enoten in skladen okvir. Takšna uskladitev predstavlja upoštevanje t. i. notranjega sistema managementa uspešnosti zaposlenih (Filon, 1991).

Ker so ljudje najdragocenejši kapital vsake organizacije in igrajo ključno vlogo pri doseganju organizacijskih namenov in ciljev, je bistveno, da tisti, ki so nadrejeni drugim posameznikom v organizacijah, vedo, kateri dejavniki motivirajo ljudi, da le-ti dosežajo boljše rezultate. Če vodje želijo upoštevati to pomembno vodilo, morajo pri tem dati velik poudarek razvoju kadrov na področju postavljanja ciljev zaposlenih in njihovem doseganju organizacijskih ciljev, strategij in politik. Za uspešno delovanje kadrovske službe, za učinkovito vlaganje v kadre ter razvoj znanja o zmogljivostih, zmožnostih, prednostih in slabostih posameznika je nujno izvajanje ocenjevanja uspešnosti posameznika in podjetja kot celote. Zagotavljanje povratnih informacij zaposlenim pa nadalje omogoča, da si zaposleni zastavijo ustrezno visoke cilje, njihovi vodje pa jim pomagajo primerjati med tem, kar so dosegli in rezultatom, ki je bil pričakovan (Ford, Latham & Lennox, 2011).

Večina podjetij pri ocenjevanju delovne uspešnosti izvaja letne preglede uspešnosti posameznika, vendar pa predolgi presledki med ocenjevanji lahko vodijo do slabe odzivnosti na spremembe in ne omogočajo možnosti izboljšav posameznikov. V najboljšem primeru takšno vrednotenje le delno zajame uspešnost zaposlenega. Vprašanje je, kako lahko vodje spremenijo ta enostaven, a problematičen pregleda uspešnosti s fiksnim intervalom, na stalen postopek spremljanja uspešnosti. Do večine napak v tem procesu namreč prihaja zaradi napak pri opazovanju, saj se presoja po navadi izvaja enkrat v letu in je zato lahko pristranska (Drucker, 2004).

Najpogostejše napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti, ki izhajajo iz vidika pristranskosti, so (Mathhis in ostali, 2017):

- napaka centralne tendence: pojavi se, ko se ocenjevalec »zavaruje« in ocenjuje delovno uspešnost zaposlenega z vrednostmi, ki se pojavljajo okoli sredine ocenjevalne lestvice, čeprav bi ekstremnejša ocena zaposlenega bolje opisala. S takim ocenjevanjem lahko vsi zaposleni postanejo ocenjeni kot srednje uspešni, ocena pa ne omogoča ločevanja med najbolj in najmanj uspešnimi delavci;
- napaka težnje k nizkim oz. visokim ocenam: ta tip napake povzročajo ocenjevalci, ki ocenjujejo preveč blago ali pa preveč strogo. Blagi ocenjevalci dajejo višje ocene, kot si jih zaposleni zaslužijo, medtem ko strogi ocenjevalci pri tem dajejo nižje ocene;
- napaka halo učinka: ta napaka je lahko rezultat prepričanja ocenjevalca, da je določen vidik ključen in da vsi drugi vidiki izhajajo iz tega pomembnega vidika in jim zato pripisuje podobne ocene kot prvemu vidiku;
- logična napaka: kadar ocenjevalec določeno značilnost presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani ipd.

Pogosto so pričakovanja vodij glede uspešnosti previsoka, napačno razložena ali napačno predstavljena zaposlenim. Ocenjevanje delovanja drugih namreč ni lahka naloga. Napake in pristranskosti pri ocenjevanju pa se lahko pojavijo tudi v obdobjih pregledih uspešnosti ali v fazah informacijskega procesa. Pristranskost pri ocenjevanju uspešnosti je problematična, saj otežuje sprejemanje ustreznih kadrovskih odločitev, kot so npr. napredovanja (Moers, 2005). Z dobrim sistemom nagrajevanja se lahko tem napak izognemo, kar bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

## **1.2 Zadovoljstvo pri delu**

Delo je danes poglavitni sestavni del našega življenja. Pogosto in očitno je, da ljudje postanejo razdražljivi in jezni po dolgem delovnem dnevu in napornem urniku. To je manj pogosto, če jim zdi njihovo delo dovolj zanimivo (Reddy, brez datuma).

Če se zaposleni dovolj globoko vživijo v delo, imajo večjo produktivnost, zanimanje za napredek pa se bo pojavilo šele, ko bodo zaposleni na delovnem mestu srečni. Biti srečen pa je ključ do vsega, kar zaposleni počnejo, kajti če niso srečni, tudi rezultat ne bo dober (Rampersad, 2006).

### **1.2.1 Pomen zadovoljstva pri delu**

Zadovoljstvo pri delu ima več pozitivnih vplivov (Spicer & Cederström, 2015):

1. Sreča zagotavlja zadovoljstvo na delovnem mestu: ko so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni, jim to daje pozitivne občutke in na koncu prinese koristi tako organizaciji

kot posamezniku. Všeč jim je delo, zato bodo pri tem maksimalno potrudili. Prav tako ne bodo iskali druge zaposlitve;

2. Zadovoljni zaposleni so sposobni sprejemati boljše odločitve. Boljše odločitve pomenijo, da bodo naloge, ki jih imajo zaposleni, izpeljane do konca. Če zaposleni v svojem delu uživajo, potem se bodo trudili odločati po najboljših močeh;
3. Srečna oseba prinaša srečo tudi drugim zaposlenim. Če imate enega zaposlenega, ki je srečen, bodo to opazili tudi drugi. To bodo opazili preko vedenja, razmišljanja, prepričanj in pogledov. En sam srečen človek lahko prinese pozitivno revolucijo v delovnem okolju. Vzdušje tako postane živahno in delovni tempo vseh zaposlenih v pisarni se poveča;
4. Sreča privabi pozitivnost. Srečna oseba je vedno pozitivna, ker se nasmehne ne le z mimiko ampak tudi iz srca in to prinaša pozitivnost v njene misli. To prinese rezultat, ki mu rečemo pozitiven odnos. Če zaposleni niso zadovoljni, bodo ostali napeti, kar bo na koncu vplivalo na njihovo delo;
5. Srečni ljudje so dobri delavci, ki se hitro učijo. Da bi se česa naučili, morajo zaposleni imeti močne, pozorne in aktivne možganske celice, saj nas vse te vrline naredijo dobrega učenca, čustvo sreče pa bo dalo še dodatno prednost pri delu zaposlenih;
6. Sreča pomaga pri razmišljanju in zmanjšuje skrbi. Zaposlenih ne bo več skrbelo, če so srečni. Naredili bodo manj napak in v primeru, da jih bodo, se bodo potrudili, da se izboljšajo;
7. Srečni zaposleni redkeje zbolijo. Bolezen vodi v večji nagnjenosti k prezgodnim smrtim. Zaposleni so nagnjeni tudi k stresu in obremenitvi na delovnem mestu;
8. Srečni zaposleni imajo več energije. Ko so zaposleni napolnjeni z energijo, delajo bolje in učinkoviteje. Zaradi tega zadovoljstva pokažejo večje zanimanje za delo. Prav tako potrebujejo energijo za spopadanje z vsemi vrstami ovir in izzivov. ;
9. Sreča zaposlenim odpira um;
10. Zaposleni bolje razumejo stvari, ko so srečni. Zaposleni se namreč lažje spopadajo z izzivi, ko so srečni, saj bolj pozitivno sprejemajo informacije v delovnem okolju. Na ta način se stvari naučijo bolje in hitreje;
11. Sreča pri delu pomaga pri večji osredotočenosti na delo. Če so zaposleni pri delu srečni, se bolj osredotočijo na delo in pozabijo na vse osebne težave, ki so jih imeli v življenju. Večja ko bo koncentracija, večja bo popolnost pri delu.

### 1.2.2 Motivacija pri delu

Delovno motivacija lahko opredelimo kot niz energijskih sil, ki izvirajo tako znotraj kot tudi izven posameznikovega bitja in ki sprožijo vedenje v zvezi z delom tako, da določijo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Razumevanje, kaj motivira zaposlene v organizaciji, je osrednjega pomena za študij psihologije zaposlenih. Motivacija je človekova notranja nagnjenost, da se bolj kot z negativnimi spodbudami ukvarja s pozitivnimi spodbudami. Glavna spodbuda človekove motivacije je pričakovana nagrada (Deckers, 2009). Čeprav se motivacija lahko pogosto uporablja kot orodje za pomoč pri napovedovanju vedenja, se med posamezniki zelo razlikuje in jo je treba pogosto kombinirati s sposobnostmi in okoljskimi dejavniki. Le tako lahko dejansko vplivamo na vedenje in uspešnost posameznika (Segers in ostali, 2011).

Za organizacije je pomembno, da razumejo in strukturirajo delovno okolje, da spodbujajo produktivno vedenje in odvrčajo od tistega, ki je neproduktivno. Če na to gledamo s stališča, kako lahko vodje motivirajo svoje zaposlene tako, da izboljšajo svojo uspešnost in sodelovanje v kateri koli organizaciji, je pomembno, da vodstvo vključuje izvajanje izbire na način, da posameznik izbira med alternativami, pri čemer se odziva na motivacijo za izvedbo ali ignorira ponujeno. To nakazuje, da ima upoštevanje zaposlenih pri uveljavitvi osebnih interesov in želje po nadgradnji znanja in veščin pomemben motivacijski vpliv, zaradi česar mora vodja razmisliti o motivacijskih strategijah za izboljšanje uspešnosti (Jex & Britt, 2008). Obstaja splošno mnenje, da motivacija vključuje tri psihološke procese:

- vzbujanje,
- usmeritev in
- intenzivnost.

Vzbujanje je tisto, kar sproži delovanje. Poganja ga potreba ali želja osebe po nečem, kar v danem trenutku v celoti ali delno manjka v življenju posameznika. Smer se nanaša na pot, ki jo zaposleni uberejo pri doseganju ciljev, ki so si jih zadali. Pod pojmom 'intenzivnost' pa razumemo moč in količino energije, ki ju zaposleni vložijo v ciljno usmerjeno delovno uspešnost. Stopnja intenzivnosti je odvisna od pomembnosti in zahtevnosti cilja. Ti psihološki procesi imajo za posledico različne možne izide. Najpomembnejše je, da motivacija služi usmerjanju pozornosti, osredotočanju na določena vprašanja, ljudi, naloge itd. Služi tudi za spodbujanje zaposlenega, da se potruzi. Motivacija nato povzroči vztrajnost, ki preprečuje, da bi se oddaljili od vedenja, ki je nujno za doseganje cilja. Motivacija posameznika vodi k oblikovanju strategije za izvajanje posameznih nalog, ki so po opredelitvi Mitchell in Daniels (2003) vzorci vedenja, ki služijo doseganju določenega cilja.

### 1.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je veliko. V tem poglavju bom opisal zgolj najpomembnejše. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov so zagotovo optimalni delovni pogoji, saj zaposleni vsak teden preživijo veliko časa v svojem delovnem okolju, zato je

pomembno, da podjetja poskušajo optimizirati delovne pogoje. K ugodnim delovnim pogojem pripomorejo prostorne delovne površine, ustrezna razsvetljava in udobna delovna mesta. Zagotavljanje orodij za produktivnost, kot je npr. ustrezna informacijska tehnologija za pomoč zaposlenim pri učinkovitejšem izpolnjevanju nalog, prav tako prispeva k zadovoljstvu pri delu (Hill, 2019).

Zelo pomembna je tudi priložnost za napredovanje, saj so zaposleni bolj zadovoljni s svojim trenutnim delovnim mestom, če vidijo pot za napredovanje na delovno mesto, ki jim da več odgovornosti in s tem tudi višjo plačo. Mnoga podjetja spodbujajo zaposlene k pridobivanju naprednejših znanj, ki bodo vodila k možnosti napredovanja. Ravno zato podjetja pogosto plačujejo stroške šolnine za zaposlene, ki obiskujejo dodatna izobraževanja. Med obdobjim pregledom uspešnosti zaposlenega mora vodja načrtovati pot, ki zaposlenemu pokaže, kaj mora doseči in katere nove veščine mora razviti, da bo lahko napredoval v organizaciji (Hill, 2019).

Zelo pomembna sta tudi delovna obremenitev in raven stresa. Če se zaposleni soočajo z veliko pretežno obremenitvijo in kratkimi roki, ki jih je nemogoče doseči, lahko to povzroči, da se zadovoljstvo pri delu zmanjša tudi pri najbolj predanih zaposlenih. Skrajšanje rokov lahko povzroči konflikt med zaposlenimi in nadrejenimi ter dviguje raven stresa na delovnem mestu. Velikokrat so takšne razmere posledica neučinkovitega upravljanja in slabega načrtovanja. Pisarna deluje v t. i. kriznem načinu, kadar vodja zaposlenim ne zagotovi dovolj časa za učinkovito opravljanje dodeljenih nalog ali kadar je število zaposlenih nezadostno (Hill, 2019).

Pri dobrih medsebojnih odnosih je zelo pomembno spoštovanje sodelavcev. Zaposleni si namreč prizadevajo, da bi jih tisti, s katerimi delajo, obravnavali spoštljivo. Sovražno delovno okolje, z nesramnimi ali neprijetnimi sodelavci, je tisto, v katerem je zadovoljstvo pri delu pogosto nižje. Vodje se morajo vključiti in posredovati v konfliktih, preden ti prerastejo v resnejše težave, ki zahtevajo disciplinske ukrepe. Zaposlene je treba opomniti, katera vedenja se pri interakciji s sodelavci štejejo za neprimerna (Hill, 2019).

Na zadovoljstvo zelo vpliva tudi dober odnos z vodjo. Dobri in učinkoviti menedžerji namreč vedo, da njihovi zaposleni potrebujejo priznanje in pohvalo za njihova prizadevanja in dosežke. Zaposleni morajo tudi vedeti, da so vrata njihovega nadrejenega vedno odprta za razpravo o kakršnih koli pomislekih, ki jih imajo in vplivajo na njihovo sposobnost učinkovitega opravljanja svojega dela ali pa ovirajo njihovo zadovoljstvo v pisarni (Hill, 2019).

Za nekatere zaposlene je najpomembnejši dejavnik zadovoljstva pri delu zagotovo finančna nagrada. Na zadovoljstvo pri delu tako vplivajo pogledi zaposlenega na pravičnost plačne lestvice v podjetju in tudi trenutno plačo, ki jo prejema. Podjetja morajo imeti vzpostavljen mehanizem za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih in zagotavljanje povišanja plač najboljšim. Proaktivnost in večje zadovoljstvo pri delu na delovnem mestu prinašajo tudi priložnosti za pridobitev posebnih spodbud kot so bonusi, dodatno plačani dopust ali dopust (Hill, 2019).



## 2 MERJENJE USPEŠNOSTI PRI DELU

### 2.1 Merila uspešnosti

Večina zaposlenih si želi dobro opravljati svoje delo. Če želi to doseči, mora vsak posameznik jasno razumeti, kaj se od njega pričakuje. Za doseganje tega cilja bodo zaposleni morda potrebovali tudi podporo in usposabljanje, da bodo lahko izpolnili pričakovanja, naloga vodstva pa je, da jim to zagotovi.

Merjenje uspešnosti ni le enkratna letna oz. obdobjna ocena, pač pa dober management narekuje stalno in pozitivno sodelovanje med zaposlenimi in vodjo. Če obstaja redna komunikacija med vodjo in zaposlenimi, zaposleni izboljšajo svojo delovno uspešnost, vodja pa lahko bolje oceni in nagradi njihovo uspešnost pri doseganju njihovih obdobjnih ciljev.

Kot sem že poudaril, je ocenjevanje zaposlenih odličen način, da zaposlenim pomagamo razumeti, kako uspešno opravljajo svoje delo. Na ta način lahko vidijo, kaj morajo pri svojem delu izboljšati in ali so dosegli svoje cilje. Bistveno je, da uspešnost zaposlenih merimo na podlagi točno določenih meril, tako da zaposleni vidijo, kako uspešni so v primerjavi s pričakovanji. Medtem ko ocena zaposlenih posameznega podjetja vsebuje elemente, ki so značilni za panogo in opis določenega delovnega mesta, obstaja nekaj splošnih meril, ki jih moramo uporabiti pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih (Anam, 2020). Teh meril je več, zato jih velja podrobneje predstaviti.

Za večino podjetij je kakovost dela posameznika eno najpomembnejših meril za presojo njegove uspešnosti. Kakovost dela je krovna kategorija, ki lahko vključuje vidike kot so timsko delo, komunikacijske sposobnosti in produktivnost, lahko pa tudi podrobnosti o ciljnih zaposlenega. To kategorijo lahko ocenimo kot celoto in zagotovimo posebne meritve za merila, ki jih ta kategorija vsebuje. Ko ocenjujemo kakovost dela, moramo pomisliti tako na širšo sliko kot na podrobnosti. V svoji oceni je potrebno navesti dejstva, na primer, koliko od skupnega cilja podjetja je dosegel posamezni zaposleni (Anam, 2020).

Drugo merilo predstavljajo zastavljeni cilji oz. doseganje le-teh. Merila za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih morajo namreč vključevati tudi kvantitativne elemente kot so njihovi individualni cilji oz. doseganje teh ciljev. Medtem ko je večina ocene uspešnosti kvalitativne in subjektivne narave, so cilji in element dosežkov objektivni in merljivi v jasnih številkah. V oceno uspešnosti je potrebno vključiti realne številke, pri tem pa je smiselno upoštevajte tudi kontekst, ki pojasnjuje te številke. Pri tem se lahko vprašamo, ali obstajajo zunanji ali neobvladljivi dejavniki, ki so vplivali na to, koliko od zastavljenega cilja je dosegel posamezni zaposleni (Anam, 2020).

Tretje merilo je stopnja produktivnosti, ki je zelo pomembna, ker kaže rezultate zaposlenih v določenem obdobju v primerjavi z pričakovanimi rezultati. Da je posamezno podjetje uspešno, potrebuje učinkovito in produktivno ekipo, ki je hitra in okretna. Če nekateri člani ekipe

opravijo preproste naloge dvakrat počasneje kot drugi, lahko na koncu vsi zamudijo pomembne prodajne priložnosti. Pri tem je pomembno primerjati, kakšno povprečje ima posamezna panoga za določene naloge ali dolžnosti pri opisu delovnega mesta, ki ga ocenjujemo. To predstavlja osnovo za primerjavo uspešnosti posameznih zaposlenih. Pri pregledu produktivnosti moramo imeti v mislih predvsem kakovost dela, saj ni pomembno, kako hitro nekdo dela, če je treba delo zaradi slabega dela opraviti na novo (Anam, 2020).

Četrto merilo obsega pobude in motivacije, ker je skupna značilnost učinkovitih zaposlenih ta, da samoiniciativno pristopijo k reševanju izzivov, ne da bi pri tem potrebovali svojega nadrejenega. Če zaposleni potrebujejo zunanjo motivacijo za dokončanje svojih nalog, vodje porabijo preveč časa za pomoč svojim zaposlenim pri dokončanju njihovega dela, svoje delo pa zanemarijo. Proaktivni zaposleni lahko vidijo, kaj je treba narediti in dokončajo naloge, ne da bi čakali, da bi jih vodja o tem opozarjali. Zato je potrebno svojim zaposlenim zagotoviti primeren čas za dokončanje njihovih nalog. Če so presegli pričakovanja ob zastavljeni nalogi, je to pomemben znak prevzemanja pobude. V primeru, da zaposleni ne daje pobud in ni motiviran za dokončanje nalog, mu je potrebno pojasniti, kako to vpliva na uspešnost podjetja kot celote (Anam, 2020).

V vsaki delovni organizaciji sta zelo pomembna tako timsko delo kot tudi proaktivnost posameznika, ne glede na to, ali ima ta posameznik vodstveni položaj ali ne. V skladu z nalogami, ki jih zaposleni prejmejo od vodstva, morajo biti le-ti sposobni tudi učinkovito sodelovati s svojimi sodelavci. V oceni posameznikove uspešnosti je pomembno navesti tudi, kako dobro zaposleni izkazuje svoje vodstvene sposobnosti pri projektih ali sestankih. Pri tem si lahko vodje zastavijo vprašanja kot npr. ali so dobri v prevzemu odgovornosti in ohranjanju svoje ekipe na pravi poti? Ali spodbujajo druge člane ekipe k uspehu tako, da jih navdihujejo? Poleg tega lahko vodja spremlja, ali zaposleni pomagajo sodelavcem tako, da jih usmerjajo in odgovarjajo na odprta vprašanja. Dober vodja je dostopen vsem za razpravo o težavah in odprtih vprašanjih, ki jih imajo zaposleni. Prav tako je pomembno, da članom ekipe vpliva zaupanje, tako da daje pozitivne povratne informacije in spodbuja druge, kadar je to mogoče (Anam, 2020).

Zelo pomembna je tudi sposobnost reševanja problemov ne glede na vrsto dela, ki ga imajo zaposleni. Zaposleni morajo vedeti, kaj storiti v težki situaciji, ne da bi vprašali vodjo ali drugega zaposlenega. Pomembno je zaposlenim zagotoviti usposabljanje in vire, ki jih potrebujejo za reševanje težav pri svojih nalogah. V svojih ocenah naj zaposleni razpravljajo o tem, kako dobro se po njihovem odzivajo na stresne situacije. Pri tem ne smemo pozabiti, da morajo zaposleni zaupati vase in v svoje sposobnosti, preden so pripravljeni sami razrešiti težke situacije (Anam, 2020).

Naslednje merilo uspešnosti so veščine pisne in ustne komunikacije, pri čemer morajo merila za ocenjevanje uspešnosti vključevati sposobnost zaposlenega za komunikacijo z vodjo, sodelavci, strankami, partnerji in drugimi deležniki. Glavna vprašanja pri tem so: ali je zaposleni sposoben biti pošten do članov ekipe, ne da bi bil agresiven in ali znajo posredovati povratne informacije, pri tem pa so prijazni. Zelo pomemben del komunikacije je tudi

poslušanje, zato je pomembno, kako dobro zaposleni posluša navodila vodstva in jih upošteva ter ali so pri pogovoru s kolegom pozorni na podrobnosti. Dobro poslušanje pomaga zaposlenim, da spoznajo druge vloge v podjetju in kako se njihove naloge ujemajo s celoto (Anam, 2020).

Povratne informacije strank in kolegov so naslednje merilo, ki ga moramo vključiti pri ocenjevanju. Če ima zaposleni vodstveno vlogo, lahko vprašamo njihove podrejene, kako učinkovit je zaposleni kot vodja. Če ima zaposleni položaj, ki je povezan s strankami, je smiselno pridobiti mnenje tudi pri njih. Kot menedžer podjetja ne moremo imeti popolne slike o uspešnosti zaposlenega, ne da bi upoštevali, kako jih vidijo drugi (Anam, 2020).

Zadnje obravnavano merilo je samoocena uspešnosti. Zaposlenim je namreč potrebno zagotoviti možnost, da ocenijo svojo uspešnost in njihove ocene vključiti v svojo oceno uspešnosti. Na ta način lahko si lahko sami pripravijo lastni vpogled v kakovost svojega dela in njihovo sposobnost doseganja ciljev. To je tudi dober način za razumevanje, kaj zaposleni vidijo kot svoje slabosti in prednosti. Nekatere organizacije od zaposlenih zahtevajo popolno samooceno, ki jo izpolnijo pred srečanjem z vodjo. Vodja ocenjuje zaposlene po enakih merilih, nato pa skupaj z zaposlenim razpravlja o razlikah pri oceni. Tak način ocene gradi zaupanje med delavci in vodjo (Anam, 2020).

## **2.2 Uravnoreženi sistem kazalnikov**

Na koncu 80-ih let prejšnjega stoletja so se podjetja zaradi sprememb okolja znašla sredi revolucionarne preobrazbe gospodarstva, zaradi česar se je pojavila potreba po drugačnem vodenju podjetij od tistega, ki je bila v uporabi prej. Konkurenčnost industrijske dobe se je spremenila v konkurenčnost informacijske dobe. Bolj kot je podjetje v industrijski dobi izkoriščalo ekonomijo obsega in ekonomijo povezanosti, uspešnejše je bilo. Podjetja so v takšnem okolju svojo uspešnost brez težav merila s finančnimi kazalniki, kot je npr. dobičkonosnost poslovnih sredstev (Kaplan & Norton, 2000).

Informacijska doba je od proizvodnih in storitvenih podjetjih za namen konkurenčnosti uspeha zahteva nove zmogljivosti. Sposobnost podjetja, da angažira svoja neopredmetena sredstva, je postala odločnejša od vlaganj in upravljanja materialnih sredstev (Kaplan & Norton, 2000) zato finančni kazalniki ne predstavljajo več edinega merila uspešnosti podjetij. Potrebno je upoštevati tudi kazalnike kot so zvestoba obstoječih strank, zanesljivost dobaviteljev, zadovoljstvo zaposlenih ipd. (Kaplan & Norton, 2000).

### **2.2.1 Sistem uravnoreženih kazalnikov**

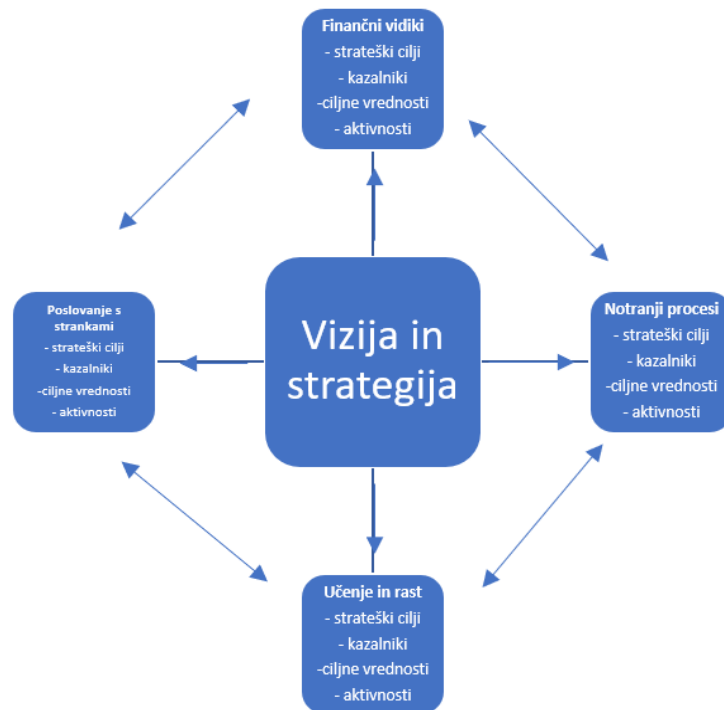
Teorija sistemov uravnoreženih kazalnikov temelji na tradicionalnih metodah, kot je npr. celostno obvladovanje kakovosti. V nasprotju s predhodnimi dognanji sta Kaplan in Norton uspela povezati delovanje podjetja na najnižjem nivoju s strateškimi odločitvami, ki se sprejemajo na najvišjem nivoju podjetja (v Koch, 2003). Sistema uravnoreženih kazalnikov ne

obravnavamo samo kot sistem merjenja temveč tudi kot sistem vodenja, saj vodstvu podjetja omogoča, da sprejema boljše strateške odločitve (Leopoldi, 2004). Gre za sistem za spremljanje uspešnosti, strateški menedžerski sistem in komunikacijsko orodje obenem (Nieven, 2002).

Sistem uravnoteženih kazalnikov podjetja se uporablja kot strateški menedžerski sistem za izvajanje svoje dolgoročne strategije. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih menedžerskih procesov (Kaplan & Norton, 2006):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud in
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

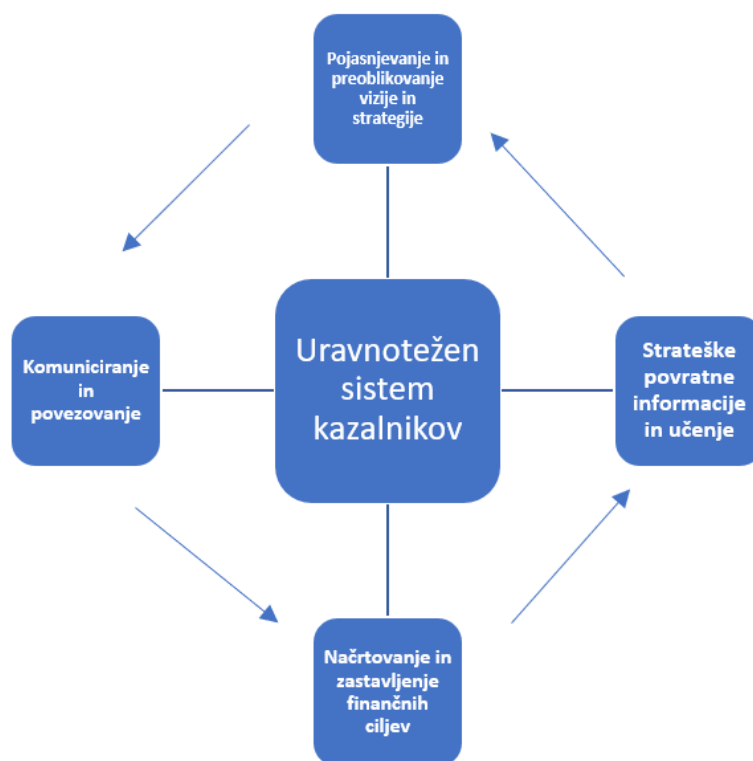
*Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja*



*Vir: Kaplan & Norton (2000).*

Priljubljenost sistema uravnoteženih kazalnikov gre pripisati uspešnemu krmarjenju med informacijami in dejstvu, da imamo opravka le z najpomembnejšimi podatki, ki se črpajo z vseh ravni in od vseh zaposlenih. Pozornost menedžerjev se z uravnoteženim sistemom kazalnikov usmerja predvsem na tiste vidike, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov na področjih izpopolnjevanja znanja zaposlenih, inovativnih produktov, partnerskih odnosov do kupcev in dobaviteljev, izkoriščanju neuporabljenih notranjih virov ter sposobnosti hitrega in uspešnega odzivanja na spremenjene okoliščine poslovanja (Kaplan & Norton, 2000).

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan & Norton (2000).

### 2.2.2 Določitev in povezava različnih kazalnikov

Dober uravnoteženi sistem kazalnikov je potrebno sestaviti tako, da vsebuje kazalnike, ki kažejo rezultate z zamikom, torej kazalnike dosedanjega poslovanja, in tiste, s katerimi se merijo gibala prihodnje uspešnosti poslovanja družbe (Škerlj & Gombač, 2000). Kazalniki rezultatov brez kazalnikov gibal uspešnosti ne povedo, kako naj se dosežejo rezultati in ne zagotovijo pravočasnih odgovorov na vprašanje, ali se strategija podjetja uspešno izvaja ali ne. Podobno uporaba zgolj kazalnikov, ki merijo gibala uspešnosti, ne omogoča ugotovitev, ali so izboljšave v procesih prinesle želene finančne učinke ali ne (Kaplan & Norton, 2000). Kaplan in Norton opozarjata, da dodajanje nepovezanih kazalnikov lahko zamegli sporočilnost sistema uravnoteženih kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000). Dober sistem uravnoteženih kazalnikov izraža poslovno logiko z vzročno-posledično povezavo med trenutnim dogajanjem v podjetju in dolgoročnim uspehom podjetja (Olve & Sjöstrand, 2002).

Pri uporabi sistema uravnoteženih kazalnikov gre pravzaprav za to, da s tem sistemom kritično presojamo pravilnost hipotez, na katerih temelji strategija podjetja. Sistem tako omogoča hitro ugotavljanje negativnih trendov, ki jih s strategijo nismo predvideli, obenem pa omogoča tudi hitrejše prilagajanje strategije tem trendom. Pri merjenju aktivnosti z večjim številom kazalnikov so slednji iz praktičnih razlogov v sistemu uravnoteženih kazalnikov razdeljeni na

posamezna področja. Kaplan in Norton (2000) za določanje ciljev po posameznih področjih predlagata točno določeno zaporedje.

*Tabela 1: Splošni kazalniki, ki se pojavljajo v sistemih za uravnoteženo merjenje uspešnosti*

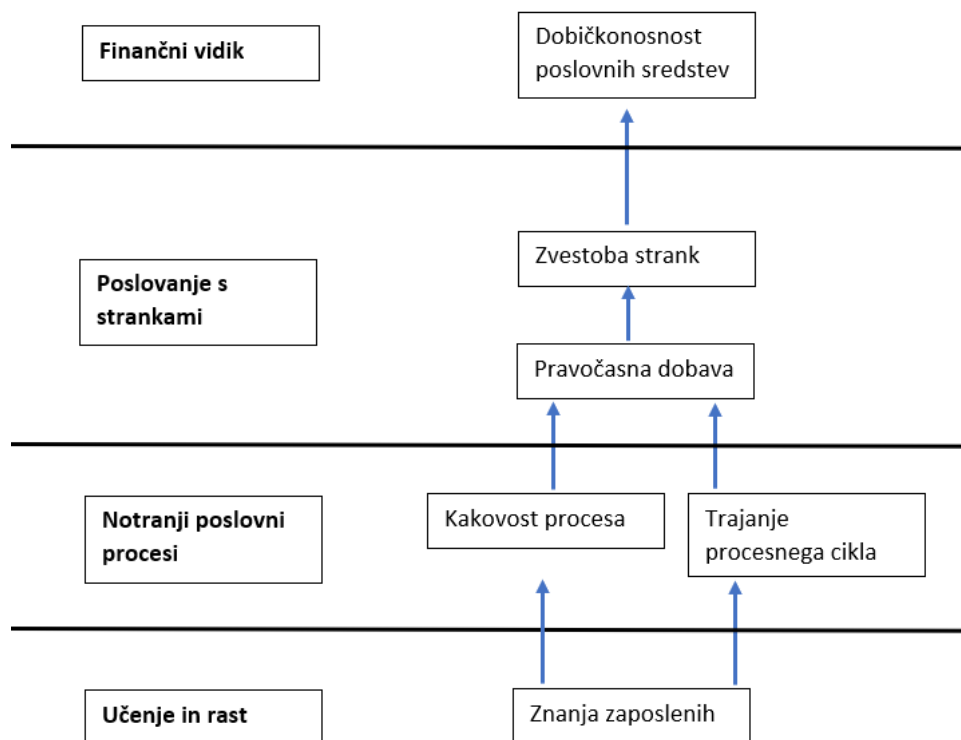
<b>Vidik</b>	<b>Splošni kazalnik</b>
<b>Finančni vidik</b>	Donosnost naložb in ekonomska dodana vrednost
<b>Poslovanje s strankami</b>	Zadovoljstvo, ohranjanje, tržni delež in delež naročil strank
<b>Notranji poslovni proces</b>	Kakovost, odzivni čas, stroški in uvajanje novih izdelkov
<b>Učenje in rast</b>	Zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov

*Vir: Kaplan & Norton (2000).*

Najprej torej določimo finančne cilje, nato cilje na področju poslovanja s strankami, tem sledijo cilji, ki so povezani z notranjimi procesi, in na koncu cilji, ki so povezani z učenjem. Cilji, postavljeni na nižjih nivojih, morajo podpirati cilje, ki so postavljeni na višjih nivojih (Downing, 2001)).

Pri uvedbi sistema kazalnikov je treba dobro poznati delovanje podjetja (Frigo, 2002). Pravilno sestavljen uravnoteženi sistem kazalnikov mora opisovati strategijo proučevane enote (podjetja kot celote, posamezne poslovne enote ali procesa itd.). V njem se morajo zrcaliti hipoteze o vzročno-posledičnih razmerjih med enotami ali procesi, ki se merijo s kazalniki (Kaplan & Norton, 2000).

Slika 3: Veriga vzročno-posledičnih razmerij med kazalniki



Vir: Kaplan & Norton (2000).

Sistem uravnoteženih kazalnikov predstavlja zelo pomemben prispevek na področju menedžmenta organizacij, saj podpira relativno šibko raziskano in zahtevno stran, ki jo praviloma opredeljujemo kot »početi prave stvari« (Conti, 2011).

### 2.2.3 Finančni vidiki

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalniki koristni pri povzemanju lahko izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti pokažejo, ali strategija in njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju poslovanja (Kaplan & Norton, 2000).

Prvi cilj v okviru finančnega vidika je gotovo temeljni cilj poslovanja, ki ga določajo lastniki organizacije. Njihov interes je, da podjetje maksimira vrednost enote njihovega kapitala, zato je temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja donosnost kapitala. Pomemben finančni cilj je lahko tudi minimiziranje finančnega tveganja, ko zmanjšujemo odvisnost organizacije od ozkega kroga odjemalcev ali od enega samega prodajnega področja (Winterleitner, 2003).

Finančni cilji in kazalniki morajo igrati dvojno vlogo in sicer, da določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategij in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike

vseh drugih vidikov sistema. To se še posebej odraža pri povezavah finančnih ciljev, ki se nanašajo na stopnjo življenjskega cikla izdelka s strategijo poslovne enote. Življenjski cikel produktov oz. storitev ima tri stopnje in sicer rast, zrelost in upadanje.

Strategijo poslovanja v podjetju zastavimo/oblikujemo glede na razvojno stopnjo, v kateri se nahaja. Za vsako od teh strategij obstajajo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo (Kaplan & Norton, 2000): rast in splet prihodkov, zmanjšanje stroškov/izboljšanje produktivnosti in izraba sredstev.

Tabela 2: Primeri kazalnikov znotraj finančnega vidika

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov/izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje po segmentih. Odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	Prihodki/Zaposleni	Naložbe (odstotek od prodaje). Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje).
	Zrelost	Delež ciljnih strank in naročil. Navzkrižna prodaja. Odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti. Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij.	Stroški v primerjavi s tekmeci. Stopnje zmanjševanja stroškov. Posredni odhodki (odstotek od prodaje).	Delež dodatnih sredstev (denarni krog). Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah. Stopnje izrabe sredstev.
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij. Odstotek nedobičkonosnih strank.	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo).	Povračilo. Pretok.

Vir: Kaplan & Norton (2000).

### 2.2.3.1 Rast in splet prihodkov

Najpomembnejši kazalnik za merjenje rasti prihodkov na vseh stopnjah življenjskega cikla je stopnja rasti prodaje in tržnega deleža za ciljne regije, trge in stranke (Kaplan & Norton, 2000). Rast in splet prihodkov se nanašata na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, uvedbo novih izdelkov, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev ter določanje novih cen.



Osnovni generatorji rasti podjetja so (Kaplan & Norton, 2001):

- novi izdelki,
- novi načini uporabe,
- nove stranke,
- novi trgi,
- novi odnosi,
- novi programi izdelkov in storitev in
- nova strategija določanja cen.

#### 2.2.3.2 *Zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti*

Podjetje si poleg povečanja prihodkov želi izboljšati tudi svojo stroškovno in produktivno uspešnost (Kaplan & Norton, 2000). Podjetje tako stremi k zmanjševanju stroškov na enoto, izboljšanju izbora prodajnih poti in zmanjševanju odhodkov iz poslovanja.

Poslovno uspešnost dosegamo tako, da (Kaplan & Norton, 2000):

- povečamo produktivnost (donosnost) prihodkov,
- zmanjšamo stroške na enoto,
- izboljšamo izbor prodajnih poti in
- zmanjšamo odhodke iz poslovanja.

#### 2.2.3.3 *Izraba sredstev / naložbena strategija*

Podjetja poleg finančnih kazalnikov, ki prikazujejo rezultate poslovne uspešnosti, lahko opredelijo tudi posamezna gibala, s katerimi poskušajo zmanjšati potrebno količino obratnega kapitala in si prizadevajo za večji izkoristek svojih sredstev. Izrabo sredstev je najlažje spremljati preko kazalnikov denarnega toka, kjer lahko spremljamo zlasti terjatve in obveznosti do dobaviteljev ter kazalnikov izboljšanja izrabe sredstev.

Poslovodstvo si največkrat izbere pet ali šest finančnih kazalnikov, pri čemer mora obstajati vzročno-posledična povezanost izbranih ciljev in kazalnikov z nefinančnimi cilji oz. kazalniki ostalih treh osnovnih vidikov (Rejc, 1998, str. 1-11).

Kazalniki, ki najbolj prikazujejo finančno uspešnost organizacije, so:

- dobiček iz poslovanja,
- dobičkonosnost sredstev,
- dobičkonosnost kapitala,
- ekonomska dodana vrednost,
- rast prodaje in

- ustvarjanje denarnih pritokov.

Finančni vidik je zelo pomemben, saj ni drugega načina za ugotavljanje, kako izboljšano poslovanje z ostalih vidikov vodi k izboljšanim finančnim rezultatom.

#### 2.2.4 Vidik poslovanja s strankami

Ta vidik podjetjem omogoča opredeljevanje in merjenje ponudb, ki bodo posredovane ciljnim segmentom strank in trga (Kaplan & Norton, 2000). Finančne cilje lahko doseže podjetje le, kadar doseže visoko zadovoljstvo kupcev (Winterleitner, 2003). Če podjetje nima zadovoljnih in zvestih strank, ne more ustvarjati dodane vrednosti, zato mora ponujati inovativne in stroškovno učinkovite proizvode in storitve, skrbeti za redne povratne informacije, izpolnjevati želje in pričakovanja strank oziroma jih celo presenečati. Potencialne in obstoječe stranke imajo po navadi različne želje in cenijo različne lastnosti izdelka ali storitve. Proces oblikovanja strategije s poglobljeno tržno raziskavo bi moral pokazati različne tržne segmente in segmente strank ter njihova pričakovanja glede cen, kakovosti, ugleda, funkcionalnosti, odnosov in uporabe. Glede na segmente strank in trga podjetje določi strategijo, v kateri segment se namerava usmeriti (Kaplan & Norton, 2000).

##### 2.2.4.1 Osnovne skupine kazalnikov pri poslovanju s strankami

Osnovni kazalniki na področju odnosov s strankami so enaki za vse vrste organizacij in jih lahko razporedimo v vzorčno verigo odnosov, kot je prikazano na spodnji sliki.

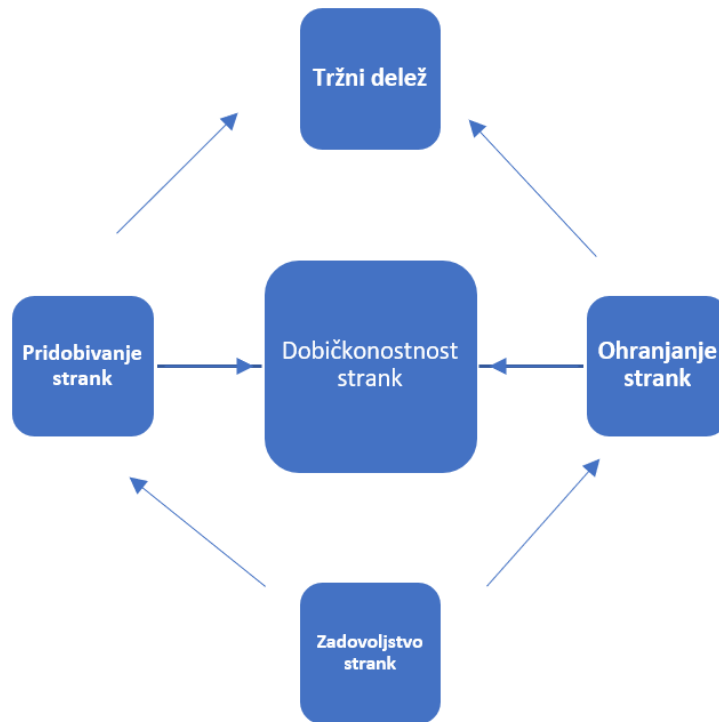
Tržni delež odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot v celotnem številu strank (Kaplan & Norton, 2000). Na začetku mora podjetje določiti ciljno skupino strank, nato pa je merjenje tržnega deleža preprosto. Za določitev tržnega deleža potrebujemo tudi skupno velikost trga. Te podatke lahko podjetje pridobi pri državnem statističnem uradu oz. drugih ustanovah (Fajt, 2005).

Kazalnik pridobivanja novih strank meri, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke in posle (Kaplan & Norton, 2000). Ta cilj si postavijo predvsem podjetja, ki želijo razširiti poslovanje (Winterleitner, 2003).

Kazalnik ohranjanja strank spremlja, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami, saj je ohranjanje strank za podjetje cenejše kot pridobivanje novih (Kaplan & Norton, 2000).

Zadovoljstvo strank je kazalnik, s katerim podjetje ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe. Na ta način spremljamo, kako uspešno je podjetje pri zadovoljenju potreb, ki jih imajo stranke (Kaplan & Norton, 2000). Samo kadar kupci ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup (Jones & Sasser, 1995).

Slika 4: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: Kaplan & Norton (2000).

Dobičkonosnost strank je kazalnik, s katerim podjetje meri samo čisti dobiček ustvarjen pri posamezni stranki ali pri segmentu strank, pri čemer upošteva tudi odhodke, ki so potrebni za oskrbovanje določene stranke (Kaplan & Norton, 2000). V splošnem velja, da podjetje ohrani dobičkonosne stranke, ki so v ciljnem segmentu podjetja, in izjemoma nedobičkonosne stranke, kadar gre za novo pridobljene stranke, ki kažejo potencial rasti.

Tabela 3: Ciljni segmenti in dobičkonosnost strank

Stranke	Dobičkonosnost	Nedobičkonosnost
Ciljni segmenti	Ohranjanje	Preobrazba
Neciljni segmenti	Spremljanje	Ukinitev

Vir: Kaplan & Norton (2000).

Poleg osnovnih kazalnikov mora ta vidik vključevati tudi specifične kazalnike, ki so značilni za vsak segment strank, in predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste (Guna, 2007).

## 2.2.5 Vidiki notranjih procesov

Največkrat podjetja najprej opredelijo kazalnike za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, nato pa sledi vidik notranjih poslovnih procesov (Lesjak, 2003).

Podjetja imajo lastne nize procesov, ki ustvarjajo vrednost in dosežajo finančne rezultate. Gre za model verige, ki je sestavljen iz procesa inovacij, operativnih procesov in procesov poprodajnih storitev.

Slika 5: Vidik notranjih poslovnih procesov: model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan & Norton (2000).

### 2.2.5.1 Proces inovacij

Inovacije so najpomembnejši notranji proces podjetja. Učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij sta za večino podjetij lahko pomembnejša od njihovih siceršnjih vsakodnevnih operativnih procesov. Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. Prvi del predstavljajo tržne raziskave, s katerimi se opredelijo potrebe trga in strank ter izhodišča za določitev cen izdelkov oz. storitev, drugi del pa zajema informacije o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja produktov oz. storitev. Drugi del torej zajema predvsem raziskave za razvoj novih oziroma nadgradnjo obstoječih izdelkov ter njihovo uvedbo na trg (Javornik, 2001).

### 2.2.5.2 Operativni proces

Operativni proces je srednji in krajši del verige ustvarjanja vrednosti. Začne se z naročilom, temu sledi proizvodnja izdelkov oz. opravljanje storitev, konča pa z njihovo dostavo strankam. V tem delu je ključna konsistentna, pravočasna in učinkovita dostava produktov ali storitev konkretnim strankam.

### 2.2.5.3 Proces poprodajnih storitev

Poprodajne storitve so zadnja stopnja verige ustvarjanja vrednosti v okviru notranjih poslovnih procesov. Z njimi podjetja poudarijo predvsem pomembne vidike storitev, ki jih ponujajo po dostavi kupljenega blaga ali storitve. V tem delu je vključenih več storitev za stranke, kot so na

primer izdaje jamstev in servisne storitve, odprava napak, obdelava plačil ter obravnava njihovih zavrnitev.

## 2.2.6 Vidik rasti in učenja

Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, v katero morajo podjetja investirati za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Ta infrastruktura zajema kompetence zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov ter motivacijo, avtonomnost in usklajevanje delovnih nalog (Kaplan & Norton, 2000).

S prehodom iz industrijske v informacijsko dobo je prišlo do revolucionarne spremembe glede filozofije o prispevku zaposlenih k uspešnosti podjetja. Napredni sistemi in avtomatizacija so nadomestili delavce pri rutinskih procesih obdelave, proizvodnje in montaže. Delavce je potrebno vzpodbujati k idejam o izboljševanju procesov in poslovanja, kreativnem razmišljanju za doseganje ciljev organizacije in jih dodatno usposablјati.

### 2.2.6.1 Skupina osnovnih kazalnikov za merjenje uspešnosti zaposlenih

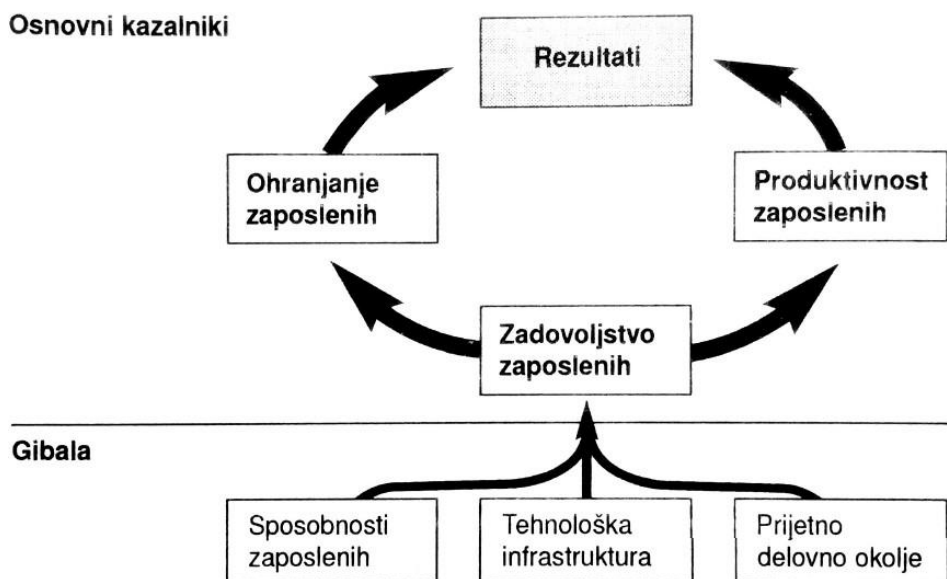
Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih ter ohranjanje zaposlenih v organizaciji (Chen, Yang & Shiau, 2006).

Kazalnik zadovoljstva zaposlenih upošteva, da sta zadovoljstvo pri delu in morala zaposlenih zelo pomembna za organizacijo. Zadovoljstvo delavcev je pogoj za povečanje njihove odzivnosti, produktivnosti ter kakovost in širšo ponudbo storitev. Morala je še posebej pomembna pri storitvenih organizacijah (Pak, 2003).

Ohranjanje zaposlenih v podjetju sledi cilju, da podjetje obdrži tiste zaposlene, za katere ima dolgoročni interes. Podjetje v te zaposlene vlaga na dolgi rok, zato je vsak odhod takega delavca nezaželen, saj pomeni izgubo intelektualnega kapitala. Zaposleni, ki so podjetju zvesti, drugače dojemajo njegove vrednote in praviloma bolj poznajo njegove procese (Laitinen, 2005).

Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljšave notranjih procesov in zadovoljstva kupcev. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih. Najpreprostejši kazalnik produktivnosti na tem področju so prihodki na zaposlenega (Kaplan & Norton, 2000).

Slika 6: Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan & Norton (2000).

Gibala učenja in rasti ponavadi izvirajo iz prekvalifikacije delovne sile, zmogljivosti informacijskih sistemov (programska oprema, patenti, tehnologije, baze podatkov) in delovnega okolja (glej tabelo 4).

Tabela 4: Gibala učenja in rasti

Usposobljenost zaposlenih	Tehnološka infrastruktura	Prijetno delovno okolje
Strateška znanja	Strateške tehnologije	Cikel ključnih odločitev
Ravni usposabljanja	Strateške baze podatkov	Strateško osredotočanje
Moč znanj	Zajemanje izkušenj	Avtonomnost zaposlenih
	Lastna programska oprema	Uskladitev osebnih ciljev s cilji organizacije
	Patenti, avtorske pravice	Morala
		Timskost

Vir: Kaplan & Norton (2000).

### 3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

#### 3.1 Sistemi višine plač in sistem nagrajevanja

Teorija nagrajevanja zaposlenih se ukvarja z oblikovanjem in izvajanjem strategij in politik, katerih cilj je nagraditi zaposlene tako, da bo to pravično in dosledno ter v skladu z njihovo vrednostjo za organizacijo (Brown, 2000).

Upravljanje nagrajevanja je sestavljeno iz analize in nadzora plač zaposlenih, drugih nadomestil in vseh drugih ugodnosti, ki jih prejmejo zaposleni (Kaplan, 2001). Cilj upravljanja nagrajevanja je ustvariti in učinkovito upravljati strukturo nagrajevanja v organizaciji. Struktura nagrajevanja je običajno sestavljena iz plačne politike in njene prakse, plače in administracije plač, skupne nagrade, minimalne plače, vodstvenega plačila in nagrade ekipi (Armstrong, 2010).

Nagrade so namenjene predvsem ustvarjanju boljših kadrov, ohranjanju dobrih zaposlenih in zmanjšanju fluktuacije zaposlenih. Njihov glavni cilj je povečati pripravljenost ljudi za delo v podjetju oziroma povečati njihovo produktivnost (Aidemark, 2010).

Večina ljudi povezuje nagrade z dvigom plače ali bonusi, vendar je to le ena vrsta nagrade, ki ji rečemo materialna nagrada. Obstajajo pa tudi nematerialne nagrade (Czarnecki, 1999). Oba načina nagrajevanja bom podrobneje predstavil v naslednjih poglavjih.

### **3.2 Materialno nagrajevanje**

Materialno nagrajanje je eden poglavitnih motivatorjev uspešnosti zaposlenih. Poznamo več načinov materialnega nagrajevanja: bonusi, povišanje plače, daril ipd. (Casteli, Castronova, Stavros & Galloway, 2007).

Najpogostejša materialna nagrada zaposlenih so zagotovo bonusi, ki predstavljajo denarno nagrado. Običajno letni bonusi ali mesečni bonusi motivirajo zaposlenega, da med letom oz. mesecem vloga nadpovprečen trud in napor, da doseže več kot zadovoljivo oceno nadrejenih, s tem pa si poveča možnost dodatnega zaslužka. Shema bonusov se v organizacijah razlikuje. Nekaterе organizacije zagotavljajo fiksne bonuse, druge jih obravnavajo na podlagi ocenjene uspešnosti zaposlenega, kar pa je lahko subjektivno oziroma pristransko. Tak način nagrajevanja lahko odvrne zaposlene od truda in povzroči nazadovanje, zato morajo biti vodje še posebej previdni in nepristranski (Chonko, Tanner & Weeks, 1992).

Druga vrsta materialne nagrade je povišanje plače, ki jo zaposleni doseže s trdim delom in nadpovprečnim trudom, s pridobivanjem novih znanj ali pridobljenih posebnih kompetenc ter kot priznanje za povečanje delovne uspešnosti. Ta vrsta nagrajevanja je koristna, ker motivira zaposlene pri razvoju njihovih veščin in kompetenc, kar je zaradi njihove povečane produktivnosti in uspešnosti tudi naložba za organizacijo. Ta vrsta nagrajevanja zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih. Kljub temu pa morajo biti tudi nadrejeni oz. vodje pošteni in nepristranski do zaposlenih, ki delajo v organizaciji, in odpraviti možnost selekcije, kjer je mogoče nekatere zaposlene obravnavati kot boljše ali slabše od drugih (Chonko, Tanner & Weeks, 1992).

Tretji način nagrajevanja so darila, ki veljajo kot enkratna nagrada. Predstavlja predvsem zahvalo za dosežek ali dosega zelenega cilja organizacije. Vsak zaposleni ceni oprijemljivo nagrado, ki dviguje njegovo samozavest zaradi priznanja in spoštovanja vodstva. Ta vrsta

nagrajevanja zagotavlja jasno vizijo delavčeve pravilne poti in motivira zaposlenega, da poveča svoja prizadevanja za doseganje uspešnejšega poslovanja in osebnih dosežkov (Chonko, Tanner & Weeks, 1992).

Materialne nagrade predstavljajo tudi napredovanja, ki so precej podobna enkratnim nagradam. Napredovanja običajno vplivajo na dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih. To je mogoče doseči tako, da se plača zaposlenemu poviša na višjo stopnjo, obenem pa se mu ponudi naziv s povečano odgovornostjo in odgovornostjo zaradi truda, vedenja in obdobja službovanja v določeni organizaciji. Zaposleni je pri tovrstnem nagrajevanju motiviran, da se še bolj potruzi in si s tem pridobi zaupanje vodstva (Kaplan, 2007).

### 3.2.1 Sestava plače

Mesečno izplačilo, ki ga delavec prejme od delodajalca, je sestavljeno iz več postavk: osnovne plače, dodatka na delovno uspešnost, dodatka za posebne delovne pogoje, dodatka za delovno dobo, povračila stroškov v zvezi z delom in regresa (Mercina, 2021).

**Osnovna plača** predstavlja fiksni del plače in se določi glede na zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. V kolektivnih pogodbah po posameznih panogah so lahko predpisane minimalne osnovne plače glede na vrsto dela ali predpisano izobrazbo (t. i. izhodiščna plača).

**Delovna uspešnost delavca** se določi upoštevanje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Pri tem je potrebno opozoriti še na to, da sta dodatek za delovno uspešnost ter dodatek za poslovno uspešnost variabilna (odvisna od uspešnosti zaposlenega oziroma podjetja kot celote), medtem ko je višina dodatkov v nadaljevanju fiksna.

**Dodatki za posebne pogoje dela**, se določijo za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu. Dodatki za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, se lahko določijo s kolektivno pogodbo. Višina dodatkov se lahko v kolektivni pogodbi določi v nominalnem znesku ali v odstotku od osnovne plače za polni delovni čas oziroma ustrezne urne postavke.

**Dodatek za delovno dobo** delavcu praviloma pripada tudi dodatek za delovno dobo. Višina dodatka za delovno dobo se določi v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti in v večini primerov znaša 0,5 % od osnovne plače za vsako dopolnjeno leto delovne dobe.

**Povračilo stroškov v zvezi z delom** predstavlja samostojno celoto in ni vključeno v plačilo za delo, zato ga tudi ne vključuje v osnovo za odmero davka in socialnih prispevkov do višin, ki



so predpisane v Uredbi o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov v zvezi s delom. V skladu z zakonom mora delodajalec delavcu zagotoviti povračilo stroškov:

- za prehrano med delom,
- za prevoz na delo in z dela,
- za stroške, ki jih ima pri opravljanju določenih del in nalog na službenem potovanju.

Minimalne višine povračil stroškov so opredeljene v kolektivnih pogodbah s splošno veljavnostjo.

Vsakemu delavcu, ki mu pripada pravica do letnega dopusta, je delodajalec dolžan izplačati **regres** najmanj v višini ene minimalne plače. Regres se izplačuje enkrat letno, najkasneje do 1. julija tekočega leta. S kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se lahko v primeru nelikvidnosti delodajalca določi kasnejši rok izplačila regresa, vendar najkasneje do 1. novembra tekočega koledarskega leta.

### **3.3 Nematerialno nagrajevanje**

Nematerialne nagrade prav tako dajejo osebno zadovoljstvo posamezniku. Predvsem se uporablja takrat, ko imamo omejene možnosti za dodelitev materialne nagrade. Nematerialne nagrade se pogosto dopolnjujejo za materialnimi, zato morajo biti izbrane premišljeno. Poznamo več vrst nematerialnih nagrad (Lyon & Ben-Ora, 2002).

Najpogostejša nematerialna nagrada so lahko informacije oz. povratne informacije. Predstavljajo zelo pomembno vrsto nagrade, ki je uspešni in učinkoviti vodje nikoli ne zanemarjajo. Gre za napotke za nadaljnje delo, bodisi pozitivne (potrditev, da so zaposleni na pravi poti) ali negativne (smernice za pravilno pot). Na ta način se ustvarja vez in dodaja vrednost odnosu med vodji in zaposlenimi (Chonko, Tanner & Weeks, 1992).

Pomembna nematerialna nagrada je lahko tudi priznanje, ki ga vodja izkaže zaposlenemu v obliki pohvale za njegov trud. Ta vrsta nagrade se lahko izrazi »formalno«, npr. na srečanju zaposlenih ali »neformalno«, npr. s »trepljanjem po hrbtu«, kar poveča samozavest in srečo zaposlenih, s tem pa tudi dodatna delovna prizadevanja (Chonko, Tanner & Weeks, 1992).

Naslednja različica nematerialne nagrade je zaupanje. V katerikoli družbi ali organizaciji je med posamezniki zaupanje bistveni element razmerij med njimi, saj dodaja vrednost vsakemu odnosu. Zaupanje, ki ga vodja izkaže zaposlenemu, je bistvenega pomena za uspešno opravljanje nalog, ki jih vodje prenesejo na zaposlene. Tako zaposlenemu dodamo pomembnost, ki se odraža na njegovih odločitvah in delovanju. Na ta način lahko ta nagrada koristi organizacijam kot ideja dveh umov, ki sta boljša od enega (Chonko, Tanner & Weeks, 1992).

Zelo pomembna prednost in s tem nagrada, ki jo lahko ponudimo zaposlenim, je gibljiv in prilagodljiv delovni čas. Na ta način imajo zaposleni možnost izbire, kdaj bodo prišli in kdaj bodo odšli z dela (Kauhanen, 2006).

Zaposleni zelo cenijo tudi ustrezno delovno okolje. Delovno mesto zaposlenega je lahko tudi na drugi lokaciji, kot je sedež podjetja, npr. doma. Sodobna tehnologija nam namreč omogoča, da lahko določeno delo enako oz. morda celo bolj produktivno opravljamo na katerikoli lokaciji (Kodrin & Kmet, 2000).

Poleg lokacije pa lahko nematerialno nagrado predstavlja tudi boljša delovna oprema kot npr. računalnik, telefon, tablica, ergonomski stol in miza ipd. Zastarela oprema lahko zmanjšuje motivacijo za delo, medtem ko nova oprema le to dviguje (Kauhanen, 2006).

Nenazadnje lahko med nematerialne nagrade štejemo tudi posebna izobraževanja, ki jih ponudimo uspešnim zaposlenim. Na ta način pridobijo tako podjetje kot tudi zaposleni. Zaposleni ima možnost hitrejšega napredovanja, podjetje pa pridobi zaposlenega z dodatnimi kompetencami.

### **3.4 Težave pri nagrajevanju**

Težko je oceniti, v kolikšni meri večina menedžerjev in ljudi, ki jim svetujejo, verjamejo v moč nagrad. Veliko podjetij uporablja kak sistem, ki je namenjen motiviranju zaposlenih, z vezavo nadomestila na tak ali drugačen indeks uspešnosti. Toda bolj presenetljivo je redko preverjeno prepričanje, da bodo ljudje bolje opravili svoje delo, če jim bodo obljubili nekakšno spodbudo. Ta domneva in z njo povezane prakse so razširjene, vendar vedno večje število raziskav podpira nasprotno stališče (Meyer, 2016). Glede na številne študije v laboratorijih, na delovnih mestih, v učilnicah in drugih okoljih nagrade običajno spodkopavajo same procese, ki naj bi jih izboljšali. Ugotovitve kažejo, da je neuspeh katerega koli danega sistema spodbud manj posledica napake v tem programu kot neustreznosti psiholoških predpostavk, na katerih temeljijo vsi tovrstni načrti (Armstrong, 2010).

Raziskave kažejo, da nagrade na splošno uspejo zagotoviti le eno stvar: začasno spremembo vedenja. Ko gre za trajne spremembe v odnosu in vedenju, pa so kazni, osupljivo neučinkovite. Ko zmanjka nagrad, se ljudje vrnejo k svojemu staremu vedenju (Prouska, Psychogios & Rexhepi, 2016). Študije kažejo, da ponujanje spodbud za hujšanje, opustitev kajenja, uporabo varnostnih pasov ali (v primeru otrok) velikodušno ravnanje ni le manj učinkovito kot druge strategije, ampak se pogosto izkaže za slabše od tega, da ne storite ničesar. Spodbude ne spremenijo stališč, ki so osnova našega vedenja. Ne ustvarjajo trajne zavezanosti nobeni vredno(s)ti ali dejanju. Namesto tega spodbude zgolj začasno spremenijo to, kar počnemo. Nagrade ne ustvarjajo trajne zaveze. Kar zadeva produktivnost, je več študij v zadnjih treh desetletjih dokončno pokazalo, da ljudje, ki pričakujejo, da bodo prejeli nagrado za dokončanje naloge ali za uspešno opravljanje te naloge, preprosto ne delujejo tako dobro kot tisti, ki nagrade sploh ne pričakujejo (Armstrong, 2010).

Ena izmed glavnih težav pri nagradah je, da finančna nagrada ni vedno motivator. Tudi če so se ljudje v glavnem ukvarjali s svojimi plačami, to ne dokazuje, da denar motivira. Ni trdne podlage za domnevo, da bo večje plačilo ljudi spodbudilo k boljšemu delu ali celo, na dolgi rok, k več dela.

V določenih primerih se lahko zgodi, da lahko nagrade dosežejo nasprotni učinek. Mnogi vodje namreč razumejo, da prisila in strah uničujeta motivacijo in ustvarjata kljubovanje, obrambo in bes. Kazen in nagrada sta dve plati istega kovanca. Nagrade imajo kaznovalni učinek, ker so, tako kot dokončna kazen, manipulativne. V primeru spodbud je lahko sama nagrada zelo zaželena, vendar s tem, da je pogojena z določenim vedenjem. Ne glede na to, ali nagrada ni podeljena ali pa je nekdo, ki je upal, da jo bo dobil, preprosto ni prejel, je učinek enak. In bolj ko je nagrada zaželena, bolj boleče je, če je ne prejmemo (Kohn, 1993).

Nagrade lahko tudi poslabšajo prej dobre odnose med zaposlenimi, saj spodbujevalni programi in sistemi ocenjevanja uspešnosti, ki jih spremljamo, zmanjšujejo možnosti sodelovanja. Brez timskega dela pa v podjetju ne more biti kakovosti. Najzanesljivejši način za uničenje sodelovanja in s tem dobre organizacije je prisiliti ljudi, da tekmujejo za nagrade ali priznanje. Za vsako osebo, ki zmaga, je veliko drugih, ki imajo občutek, da so izgubili. In bolj ko te nagrade objavljamo javno, bolj škodljiv je lahko njihov vpliv. Poleg tega, ko se zaposleni potegujejo za omejeno število spodbud, bodo najverjetneje začeli drug drugega videti kot oviro za lasten uspeh. Pod težo nagrad se lahko porušijo tudi odnosi med nadrejenimi in podrejenimi (Armstrong, 2010).

V določenih primerih nagrade ignorirajo razloge za težave na delovnih mestih, zato morajo vodje razumeti, kaj jih je povzročilo. Le tako bodo lahko rešili težave na delovnem mestu. Toda zanašanje na spodbude za povečanje produktivnosti ne pomaga odpraviti morebitnih temeljnih težav in prinesiti smiselnih sprememb. Poleg tega menedžerji pogosto uporabljajo sisteme spodbud kot nadomestek za to, da delavcem dajo tisto, kar potrebujejo za dobro delo. Dobro ravnanje z delavci omogoča zagotavljanje koristnih povratnih informacij, socialne odnose in prostora za samoodločanje, kar je bistvo dobrega managementa (Armstrong, 2010).

Nagrade tudi odvrčajo zaposlene od prevzemanja tveganj. Kadar koli se namreč zaposlene spodbudi k razmišljanju o tem, kaj bodo dobili, če se bodo lotili neke naloge, postanejo manj nagnjeni k tveganju, raziskovanju možnosti ali upoštevanju naključnih dražljajev. Z eno besedo, prva žrtev nagrad je ustvarjalnost. Odličnost vleče v eno smer, nagrade pa v drugo. Če zaposlenim povemo, da bo njihov dohodek odvisen od njihove produktivnosti ali ocene uspešnosti, se bodo osredotočili zgolj na številke. Pri tem se ne bodo ozirali za izboljšavami v delovnem procesu (Armstrong, 2010).

Nekatere nagrade spodbujajo zanimanje zaposlenih za delo. Če je naš cilj odličnost, se nobena dodatna spodbuda nikoli ne more primerjati z močjo notranje motivacije. Ljudje, ki opravljajo izjemno delo, so morda veseli, da so plačani, in še bolj veseli, da so dobro plačani, vendar ne delajo, da bi dobili največjo plačo. Delajo, ker imajo radi to, kar delajo. Nagrade

dejansko spodkopljejo notranjo motivacijo, ki vodi do optimalne uspešnosti. Bolj ko vodja poudarja, kaj lahko zaposleni zasluži za dobro delo, manj bo zainteresiran za delo samo.

## **4 ANALIZA DOLOČANJA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI IN USTREZNO NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje Zarja d.o.o. Novo mesto je družba za opravljanje vseh vrst storitev na področju upravljanja z nepremičninami, investicijskih dejavnosti na stanovanjskem področju in inženiringa s področja gradenj.

V skladu z družbeno pogodbo so **organi družbe**:

- poslovodja – direktor, ki družbo zastopa in vodi posle družbe; njegov mandat traja 5 let,
- nadzorni svet, ki šteje 5 članov; mandat člana traja 5 let,
- skupščina družbe, ki jo sestavljajo vsi družbeniki.

Direktorja družbe na podlagi 28. člena družbene pogodbe imenuje nadzorni svet za dobo petih let.

Nadzorni svet družbe šteje pet članov, od katerih so trije člani predstavniki kapitala, dva pa predstavnika zaposlenih.

V skladu z določbami Zakona o gospodarskih družbah je skupščina družbenikov najvišji organ družbe. Na njej se neposredno udejanja volja družbenikov družbe, sprejemajo se temeljne odločitve.

Direktor družbe skliče redno skupščino družbenikov praviloma enkrat letno po izdelavi letnega poročila. Skupščina veljavno odloča, če so navzoči družbeniki, ki imajo večino glasov. O spremembi družbene pogodbe in prenehanju družbe odločajo družbeniki s tričetrtinsko večino.

**Poslanstvo družbe je:**

- pridobivanje, upravljanje in oddajanje stanovanj v najem po profitnem in neprofitnem načelu in s tem zagotavljanje bivanjskega prostora stanovalcem na območju občin ustanoviteljic,
- pridobivanje, upravljanje in oddajanje poslovnih prostorov v najem,
- opravljanje strokovnih, administrativno-tehničnih in pravnih storitev za lastnike stanovanj,
- krepitev stanovanjskega fonda in fonda poslovnih prostorov z izvedbo projektov v lastni režiji in s pomočjo soinvestitorjev,

- zagotavljanje ekonomičnega ogrevanja večstanovanjskih stavb, stanovanj in poslovnih prostorov v lasti družbe.

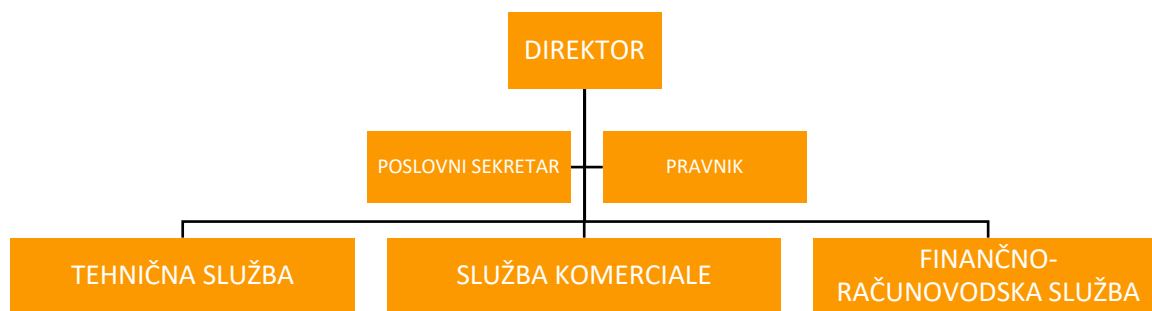
Glavna **vizija podjetja** je, da želi utrditi svoj položaj največjega ponudnika najemniških stanovanj na območju Dolenjske, postati prva izbira na področju upravljanja, doseči najvišje standarde kakovosti ter nadgraditi svoj status strokovnega in k strankam usmerjenega upravnika. To bomo dosegli s krepitvijo investicijske dejavnosti na področju stanovanjske gradnje, s stalnim izobraževanjem svojih zaposlenih na področjih prava, ekonomije in upravljanja večstanovanjskih objektov ter skrbnim upravljanjem partnerskih odnosov s svojimi strankami. Izvajali bomo tudi neprofitno dejavnost.

**Vrednote** našega delovanja so in bodo tudi v prihodnje:

- prijetna in ustvarjalna delovna klima, v kateri prevladujejo spoštljivi medsebojni odnosi in odnosi do naših strank, poslovnih partnerjev in lastnikov,
- strokovnost, hitra odzivnost in posluš za potrebe naših strank,
- dolgoročno korektno partnerstvo z dobavitelji,
- stalno nadgrajevanje strokovnega znanja in kompetenc,
- nenehno iskanje tržnih priložnosti na področju stanovanjske izgradnje in načelo previdnosti pri izvedbi gradbenih projektov, z namenom zmanjševanja tveganj.

Na sliki 8 je predstavljena organizacija podjetja.

*Slika 7: Organizacija podjetja Zarja d.o.o. Novo mesto*



*Vir: Zarja (2022).*

Tabela 5 prikazuje strukturo zaposlenih v podjetju.

Tabela 5: Struktura zaposlenih v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto

<b>Delovno mesto</b>	<b>št. zap.</b>
direktorica	1
direktor finančno računovodske službe	1
direktor službe komerciale	1
direktor tehnične službe	1
vodja projektov	0
pravnik	1
komercialist	1
upravljalca nepremičnin	6
referent za gospodarjenje	1
vodja energetskih naprav	1
upravljalca centralnega ogrevanja	2
glavni knjigovodja	1
strokovni sodelavec za finance in računovodstvo	1
finančno-računovodski referent	2
referent za upravljanje	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>21</b>

Vir: Zarja (2022).

Vsi delavci so zaposleni za nedoločen čas.

Tabela 6: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto

<b>Izobrazba</b>	<b>zap. št.</b>	<b>Stopnja</b>
- nepopolna srednješolska izobrazba	1	IV.
- srednješolska izobrazba	4	V.
- višješolska in visoka strokovna izobrazba	11	VI/1 in VI/2
- univerzitetna izobrazba in magisterij	5	VII
<b>SKUPAJ</b>	<b>21</b>	

Vir: Zarja (2022).

5 delavcev ima nepopolno srednješolsko ali srednješolsko izobrazbo, 11 višješolsko in visoko strokovno izobrazbo, 5 pa univerzitetno izobrazbo ali magisterij. Povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih je VI. Povprečna starost zaposlenih v družbi znaša 48 let, povprečna delovna doba zaposlenih pa 26 let.

## **4.2 Raziskovalna vprašanja**

Raziskovalno vprašanje je pomembno predvsem zaradi tega, ker praktično v vseh organizacijah prihaja do tega, da se ljudje za svoje delo ne čutijo ustrezno nagrajene. Velikokrat je to posledica neustreznega nagrajevanja ostalih sodelavcev, ki je lahko marsikdaj krivično. Do tega problema prihaja predvsem zato, ker smo si ljudje med seboj zelo različni, zato je zelo težko uvesti zanesljiv sistem brez napak. Kljub temu pa lahko z ustreznimi pristopi v času načrtovanja in spremljanja samega procesa le-tega ustrezno obvladujemo, za kar pa si moramo pripraviti ustrezna orodja.

Upoštevajoč namen in cilj svoje naloge si zastavljam naslednja raziskovalna vprašanja:

**RV1:** Kako ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih dviguje zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih?

**RV2:** Kakšen vpliv ima uravnoteženi sistem kazalnikov na dejansko uspešnost posameznega zaposlenega in uspešnost celotnega podjetja?

**RV3:** Na kakšen način ustrezno nagrajevanje zaposlenih vodi do višje uspešnosti posameznikov in doseganja organizacijskih ciljev?

**RV4:** Kako zaposleni zaznavajo finančno in nefinančno nagrado?

## **4.3 Predlog kazalnikov za določanje ustreznega nagrajevanja zaposlenih**

### **4.3.1 Merski instrument**

Skladno s ciljem moje magistrske naloge sem pripravil anketni vprašalnik, ki je vseboval 42 vprašanj, ki so v Prilogi št. 2. Vprašanja so bila združena v sklope, ki temeljijo na sistemu uravnoteženih kazalnikov, torej finančni vidiki, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Glavni cilji vprašalnika so bili: analizirati trenutno zadovoljstvo zaposlenih hkrati spredlogi za izboljšanje nagrajevanja in morebitnimi drugimi predlogi pri vpeljavi kazalnikov, ki bodo služili kot osnova za nagrajevanje uspešnosti zaposlenih.

Z zaposlenimi sem opravil dva individualna intervjuja, v okviru katerih sem želel natančneje proučiti trenutno stanje v podjetju, obenem pa se seznaniti s konkretnimi predlogi za spremembo trenutnega sistema, s čimer bi povečali zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Anketi sta v Prilogi št. 4.

### 4.3.2 Zbiranje podatkov

Anketni vprašalnik sem pripravil na portalu 1ka, kjer so zaposleni elektronsko izpolnjevali vprašalnike. Anketa je bila izvedena 23.3.2022. Anketo je v celoti izpolnilo 18 zaposlenih, kar predstavlja 86 % vseh zaposlenih v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto.

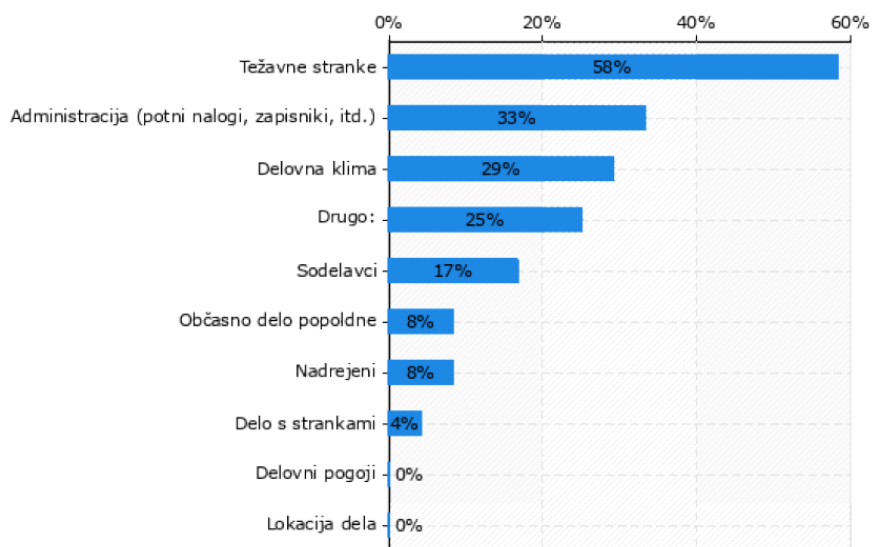
Individualne intervjuje sem izvedel dne 11.4.2022. Opravil sem jih z direktorico podjetja in enim izmed zaposlenim, ki opravlja naloge operativnega upravnika. Tako sem dobil mnenje s strani vodstva in enega od zaposlenih na nižjem delovnem mestu. Rezultate sem nato primerjal z rezultati ankete.

### 4.3.3 Rezultati vprašalnika

Pri analizi sem ugotovil, da kar 83 % zaposlenih meni, da so pri svojem delu uspešni, medtem ko jih 17 % meni, da so pri tem delno uspešni, nihče pa svojega dela ni ocenil kot neuspešno. Pri tem je največji del (42 %) zaposlenih mnenja, da nadrejeni po njihovem mnenju le občasno ustrezno ocenijo njihovo delovno uspešnost. Sicer pa kar 83 % zaposlenih rado opravlja svoje delo, vsi ostali pa to delajo pogosto. Na vprašanje, ali so pri svojem delu samostojni, je 79 % zaposlenih odgovorilo pritrdilno, le 17 % odstotkov bi želelo več samostojnosti. Na področju osebnih in poslovnih napredovanj pa je večina (59 %) nezadovoljnih s svojim napredkom.

Med najbolj obremenjujočimi aktivnostmi so bile v veliki meri izpostavljene težavne stranke (58 % zaposlenih), administracija (33 %) in delovna klima (29 %).

*Slika 8: Katere delovne aktivnosti so vam najbolj obremenjujoče?*



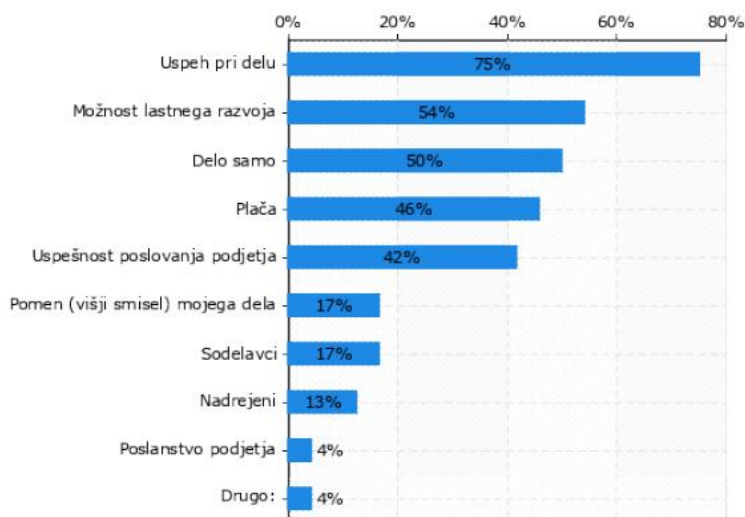
*Vir: Anketa (1ka).*



Ob tem je kar 83 % zaposlenih izpostavilo, da so na delovnem mestu pogosto preobremenjeni. Obremenitve pa občasno negativno vplivajo na vsakodnevno splošno počutje pri 79 %, pogosto pa pri 17 % zaposlenih v podjetju.

Kot največjo motivacijo pri svojem delu zaposleni vidijo uspeh pri delu (75 %), možnost lastnega razvoja (54 %), delo samo (50 %), plačo (46 %) in uspešnost poslovanja (42 %).

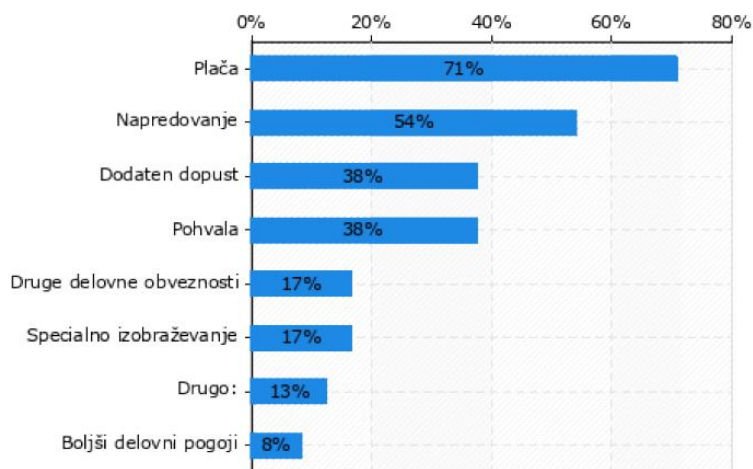
*Slika 9: Kaj vas najbolj motivira pri opravljanju vašega dela?*



*Vir: Anketa (Ika).*

Dodatno motivacijo za delo zaposleni vidijo v plači (71 %), napredovanju (54 %), dodatnem dopustu (38 %) in pohvali (38 %).

*Slika 10: Kaj bi vas še dodatno motiviralo pri delu?*

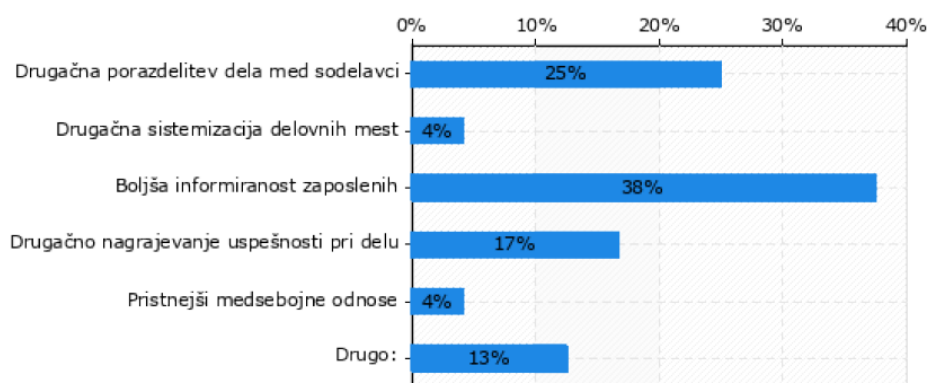


*Vir: Anketa (Ika).*

Na vprašanje, ali bi namesto denarne nagrade zadovoljni tudi z nedenarno nagrado, jih je kar 79 % odstotkov odgovorilo, da bi bili, vendar občasno, 13 % s tem ne bi bilo zadovoljnih, ostalih 8 % pa bi bilo z nedenarno nagrado vedno zadovoljno.

Z vodenjem podjetja je delno zadovoljnih 63 %, zadovoljnih 29 % zaposlenih, ostalih 8 % pa z vodenjem podjetja ni zadovoljno. 71 % zaposlenih je delno zadovoljnih z organizacijo dela v podjetju, nezadovoljnih je 17 %, 12 % pa je zadovoljnih. Na temo izobraževanj je večina zaposlenih (79 %) zadovoljna z možnostjo izobraževanj v podjetju. Na temo sprememb za boljšo organizacijo dela je največ zaposlenih mnenja, da bi to dosegli z boljšo informiranostjo zaposlenih (38 %), z drugačno porazdelitev dela med sodelavci (25 %) in drugačnim nagrajevanjem uspešnosti pri delu (17 %).

*Slika 11: Kaj bi spremenili, da bi bila organizacija dela boljša?*



*Vir: Anketa (Ika).*

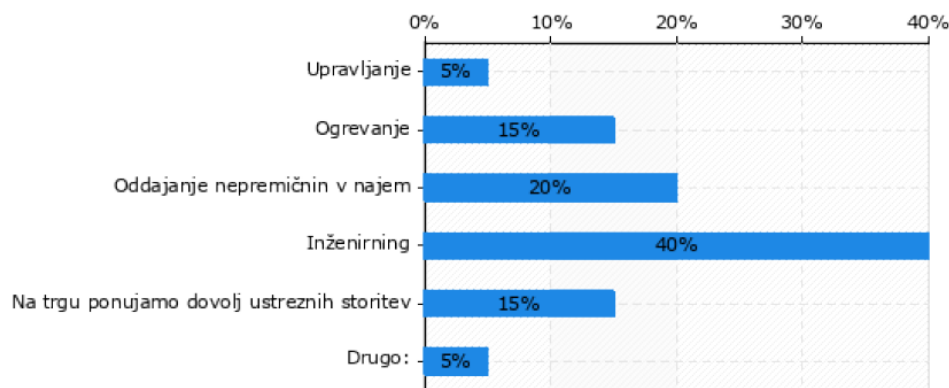
S timskim delom je občasno zadovoljnih 45 % zaposlenih v podjetju, medtem ko jih je 32 % mnenja, da so pogosto zadovoljni s timskim delom. Je pa večina (77 %) mnenja, da bi želeli več timskega dela v podjetju.

Na temo zadovoljstva je kar 73 % zaposlenih nezadovoljnih s svojo plačo. Pri tem so vsi mnenja, da so le nekateri sodelavci ustrezno plačani glede na trud, ki vlagajo pri svojem delu. Največ, kar 71 % zaposlenih, je mnenja, da bi si zaslužili do 20 % povišanje plače, 24 % pa do 40 % višjo plačo. Prav tako jih večina (71 %) ni zadovoljna s prejeto mesečno stimulacijo. Bi si pa 95 % zaposlenih želelo, da bi imeli višjo osnovno plačo in nižjo stimulacijo, pri čemer jih večina, 67 %, ne želi sodelovati pri določanju višine stimulacije. Večina (52 %) je le delno zadovoljnih z obstoječim sistemom nagrajevanje (variabilni del plače, dopust, pohvale...).

Na področju poslovanja podjetja je večina (71 %) mnenja, da podjetje posluje dobro, vendar menijo, da bi lahko bilo bolje, 24 % pa meni, da podjetju posluje nadpovprečno. Ostali (5 %) ocenjuje, da poslovanje podjetja ni dobro. Pri poslovanja s strankami je (90 %) mnenja, da je večina strank korektna do zaposlenih. Tudi pri korektnosti zaposlenih do strank velja mnenje, da so zaposleni korektni do strank, le nekateri niso.

Na temo konkurence je prevladalo mnenje (80 %), da imajo le nekatera podjetja boljše delovne pogoje kot naše podjetje. Podoben rezultat sem zabeležil tudi pri vprašanju, ali je konkurenca boljša od našega podjetja, kjer večina (65 %) zaposlenih odgovorilo, da so le posamezna podjetja boljša od našega. Je pa večina (65 %) mnenja, da bi za uspešno poslovanje v prihodnje morali zaposliti nove sodelavce in da bi morali na trgu ponuditi nove produkte (75 %). Nove produkte bi uvedli na področju inženiringa (40 %), oddaje nepremičnin v najem (20 %) in ogrevanja (15 %).

*Slika 12: Na katerem področju bi uvedli nove produkte?*



*Vir: Anketa (1ka).*

85 % zaposlenih je mnenja, da podjetje posluje z zanesljivimi dobavitelji, kljub temu pa jih je 50 % mnenja, da bi bilo bolje, če bi storitve opravljali s svojimi zaposlenimi.

Na temo digitalizacije poslovanja jih 50 % meni, da imamo ustrezen informacijski sistem, vendar pa jih kar 89 % meni, da moramo na tem področju nadaljevati, saj digitalizacijo vidijo kot nujno potreben korak. Prav tako je večina zaposlenih (72 %) mnenja, da za svoje poslovanje ne porabljamo preveč sredstev.

Na koncu je 89% zaposlenih izrazilo, da se v našem podjetju vidijo na dolgi rok, medtem ko jih je 94 % prepričanih, da bo podjetje uspešno poslovalo tudi na dolgi rok.

#### 4.3.4 Rezultati intervjujev

V intervjuju z direktorico sem izvedel, da je zelo zadovoljna s svojimi sodelavci. Predvsem je izpostavila dobro vzdušje in odnose med zaposlenimi, saj le-ti niso zgolj poslovni ampak tudi prijateljski. Spodbuja in skrbi za aktivnosti, ki krepijo te odnose. Tudi poslovanje podjetja ocenjuje kot zelo uspešno, vendar jih želi v prihodnje še nadgraditi. Kot enega izmed ključnih aktivnosti vidi tudi izboljševanje obstoječega načina nagrajevanja zaposlenih in sicer na način, da bi bil ta bolj objektiven in z jasnejšimi in merljivimi kriteriji.

Trenutnega sistema nagrajevanja sicer ne vidi kot popolnoma napačnega, vendar vidi možnosti za izboljšave. Meni, da bi lahko poleg zelo pomembnega denarnega načina nagrajevanja uvedli tudi druge načine nagrajevanja, ki niso neposredne finančne narave. Mednje sodijo predvsem dobri delovni pogoji, pohvale, izobraževanja ipd. Razlog za dobro poslovanje, ki ga podjetje beleži v zadnjih letih, vidi predvsem v dobrih odnosih zaposlenih do dela in trdom, ki ga vlagajo v delo. Za dolgoročnost teh trendov pa mora biti ta trud tudi ustrezno nagrajen in ravno zato meni, da je pravično nagrajevanje eden od ključnih temeljev uspeha podjetja.

Po njenem mnenju je treba dati poseben poudarek tudi nagrajevanju posameznikov, ki pomagajo svojim kolegom, predlagajo nove rešitve ter pozitivno vplivajo na klimo v podjetju.

V prihodnosti si želi, da bi s pomočjo digitalizacije poslovanja, ki je trenutno v teku, tok informacij med zaposlenimi še bolj pospešili. Prav tako zagovarja stališče, da je plača sestavljena iz večjega dela variabilnega dela in manjšega fiksnega dela plače, saj tak način spodbuja zaposlene k proaktivnosti. Večjih težav v nagrajevanju trenutno ne vidi.

Drugi intervju je potekal z zaposlenim, ki opravlja delo operativnega upravnika in skrbi za vzdrževanje objektov. Tudi on je potrdil, da je delovna klima v podjetju ugodna in da se dobro razume z večino sodelavcev. To pripisuje tudi temu, da je podjetje manjše oziroma zaposluje manjše število delavcev, ki se večinoma trudijo gojiti dobre medsebojne odnose. Vzdušje v podjetju opisuje kot zelo sproščeno, delovno okolje pa kot varno, kar pripisuje predvsem neformalnemu druženju, ki poteka med zaposlenimi (rojstni dnevi, team buidlingi, izleti ipd.).

S poslovanjem podjetja je zadovoljen, zadovoljen pa je tudi z delom sodelavcev. Zato svoje delo opravlja rad, še posebno mu je všeč kombinacija dela v pisarni in na terenu. V delovnem procesu bi si želel lažji dostop do podatkov.

Na temo nagrajevanja je anketirani sodelavec mnenja, da podjetje v okviru svojih zmožnosti ustrezno nagrajuje zaposlene, saj ve, da podjetje za plače porabi velik del svojih prihodkov. Bi si pa želel tudi več ostalega nagrajevanja, kot so na primer dopust, gibljiv delovni čas, možnost občasnega dela od doma, pohvale in dodatna izobraževanja. Veliko mu pomeni tudi to, da podjetje veliko sredstev nameni nabavi tehnološke opreme (telefoni, računalniki ipd.).

Ker se podjetje ukvarja s storitveno dejavnostjo in imajo zaposleni veliko stikov z ljudmi, anketirani sodelavec meni, da je nagrajevanje zahtevnejše kot npr. v proizvodnih podjetjih (ni mogoče spremljati norm). Meni, da bi moralo vodstvo pri določanju nagrad upoštevati predvsem to, da je dober delavec tisti, ki v delo vlaga veliko truda, prinaša dobre poslovne rezultate, je kolegialen, pomaga drugim in sodelavcem prenaša svoje znanje in izkušnje. Meni tudi, da večina sodelavcev že sedaj deluje tako.

V prihodnosti vidi za podjetje velik potencial za rast, če bo podjetje svojo rast in razvoj gradilo na že zastavljenih temeljih.

## 5 DISKUSIJA

Na osnovi vseh podatkov sem pripravil nabor kazalnikov, s pomočjo katerih bo podjetje lahko nagrajevalo svoje zaposlene, ki delujejo na področju upravljanja večstanovanjskih objektov. Najpomembnejšo nagrado bo tako še vedno predstavljala denarna nagrada, ki so jo anketiranci izpostavili kot najbolj zaželjeno in stimulatívno spodbudo pri opravljanju njihovega dela.

Kazalnike sem določil na osnovi ključnih področij, ki jih opredeljuje uravnoteženi sistem kazalnikov. To so finančni vidiki, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Osnova za določitev posameznega kazalnika so bili odgovori na anketne vprašalnike in oba intervjuja. Vsi kazalniki so vezani na delovanje posameznika. Predlagani kazalniki so naštetí v tabeli 7.

*Tabela 7: Predlog kazalnikov*

	<b>Kazalnik</b>
<b>Finančni vidiki</b>	Število objektov v upravljanju glede na težavnost dela
	Uspešnost poslovanja podjetja (določi direktor podjetja)
	Prihodki iz naslova premije za tveganje - realizacija glede na plan
<b>Poslovanje s strankami</b>	Število reklamacij na opravljene storitve - lastna storitev
	Hitrost odpravljanja prejetih reklamacij - zunanji sodelavci
	Število izvedenih sklepov etažnih lastnikov
<b>Notranji poslovni procesi</b>	Novi predlogi izboljšav poslovanja
	Število izdanih naročilnic
<b>Učenje in rast</b>	Odnos do sodelavcev
	Mentorstvo na novo zaposlenim
	Pridobljena nova znanja

*Vir: lastno delo.*

Vsak kazalnik lahko posameznemu zaposlenemu prinese največ 3 % dodatka na osnovno plačo.

### 5.1 Kazalniki – finančni vidik

#### 5.1.1 Število objektov v upravljanju operativnega upravnika v povezavi s težavnostjo upravljanja objekta

Ključno merilo obremenitve posameznika na področju upravljanja objektov je zagotovo število objektov, ki jih posameznik upravlja. Kljub temu pa število objektov ni celovit podatek, če obenem ne upoštevamo tudi zahtevnosti upravljanja posameznega objekta. Objekti so namreč

različno veliki, od njihove izgradnje je preteklo manj ali več let, imajo različne napake pri gradnji in težave pri uporabi, veliko utež pa predstavljajo tudi različno zahtevne stranke, ki živijo v objektu. Zaradi tega je potrebno vsak objekt ovrednotiti po vseh teh kriterijih in šele nato oceniti konkretno obremenitev posameznika. V ta namen je potrebno pripraviti seznam vseh objektov v upravljanju in jim določiti težavnost (oceno od 1 – 5). Končni seštevek vseh ocen kriterijev pa predstavlja obremenitev posameznika.

Ocena kriterijev je tudi osnova za določitev stimulacij za vsakega posameznika. Za enostavnejšo določitev stimulacij sem določili razrede, ki opredeljujejo, koliko odstotkov stimulacije prejme posameznik glede na število dodeljenih točk.

*Tabela 8: Število objektov v upravljanju operativnega upravnika v povezavi s težavnostjo upravljanja objekta*

Odstotek stimulacije (%)	Zahtevnost objektov (točke)
1	120
2	150
3	180

*Vir: lastno delo.*

#### 5.1.2 Dodatek za nadpovprečno poslovanje podjetja (določi direktor podjetja)

Vsak zaposleni je soodgovoren za celotno uspešnost poslovanja podjetja, zato je smiselno, da del stimulacije predstavlja tudi uspešnost poslovanja podjetja kot celote. Glede na to, da ima celoten pregled nad poslovanjem direktor, je smiselno, da on določi višino stimulacije. Kot navaja tudi Rejec (1998), si mora podjetje izbrati kazalnike za spremljanje finančnih ciljev, pri čemer mora obstajati vzročno-posledična povezanost izbranih ciljev.

*Tabela 9: Dodatek za nadpovprečno poslovanje podjetja glede na plan*

Odstotek stimulacije (%)	Uspešnost poslovanja podjetja (%)
1	Nadpovprečno poslovanje - do 3 % nad mesečnim planom
2	Visoko nadpovprečno poslovanje - do 5 % nad mesečnim planom
3	Izredno dobro poslovanje podjetja - nad 5 % nad mesečnim planom

*Vir: lastno delo.*

#### 5.1.3 Prihodki iz naslova premij za tveganje - realizacija glede na plan

Premija za tveganje predstavlja pomemben prihodek podjetja, saj je skladno z 71. členom stanovanjskega zakona upravnik izvajalcem dolžan plačevati za storitve šele po prejemu plačil

s strani etažnih lastnikov. Ker v praksi pogosto prihaja do neplačil, lahko izvajalci na plačilo čakajo dlje, kot to želijo. V tem primeru lahko upravnik račun izvajalcu plača v dogovorjenem roku, za kar pa zaračuna določeno premijo za tveganje, če etažni lastniki ne bodo poravnali svojih obveznosti v predvidenem znesku in roku plačila. Prihodki iz naslova premij za tveganje se večajo, če se povečuje tudi obseg poslovanja, seveda ob pogoju, da je ta premija višja od zneska neplačil. Ključni cilj poslovanja na tem področju delovanja družbe je torej spodbujati izvajanja čim večjega obsega del na večstanovanjskih objektih, hkrati pa poskrbeti, da so objekti v dobri kondiciji, stranke pa zadovoljne.

Vsoto zbranih premij je smiselno spremljati za vsakega operativnega upravnika posebej, znesek pa primerjati z njegovim individualnim mesečnim planom. S tem dobimo tudi vpogled v angažiranost posameznega operativnega upravnika v skrbi za »njegov« objekt, saj ta predstavlja del poslanstva družbe kot celote.

*Tabela 10: Prihodki iz naslova premij za tveganje – realizacija glede na plan*

Odstotek stimulacije (%)	Višina prejetih premij za prevzem tveganja (%)
1	do 5 % nad mesečnim planom
2	do 10 % nad mesečnim planom
3	nad 10 % nad mesečnim planom

*Vir: lastno delo.*

## **5.2 Kazalniki – vidik poslovanja s strankami**

### **5.2.1 Število izvedenih sklepov etažnih lastnikov**

Osnova za izvajanje aktivnosti na večstanovanjskih objektih so sklepi, ki jih etažni lastniki zaupajo upravniku v izvedbo. Izvedeni sklepi predstavljajo temelj zadovoljstva etažnih lastnikov z delom upravnika. Sklepe etažnih lastnikov upravnik vodi v posebni tabeli, zato je precej enostavno spremljati število prejetih in tudi izvedenih sklepov.

*Tabela 11: Število izvedenih sklepov etažnih lastnikov*

Odstotek stimulacije (%)	Število izvedenih sklepov etažnih lastnikov
1	10
2	15
3	20

*Vir: lastno delo.*

### 5.2.2 Število reklamacij oz. pohval na opravljeno storitev - lastna storitev

Poleg dobrega odnosa s strankami je zelo pomembna tudi kvaliteta dela upravnikov. Če podjetje nima zadovoljnih in zvestih strank, ne more ustvarjati dodane vrednosti, zato mora ponujati inovativne in stroškovno učinkovite storitve, pri čemer mora skrbeti za redne povratne informacije, izpolnjevati želje in pričakovanja strank oziroma jih celo presenečati. Eden izmed možnih kazalnikov na tem področju je tako število prejetih reklamacij in pohval s strani etažnih lastnikov, ki jih prejmeta operativni upravnik oz. podjetje po različnih kanalih (ustno, pisno, preko družabnih omrežij ipd.). Za lažji pregled je potrebno seznam pohval in pritožb voditi redno, natančno in tako, da je dostopno vsem zaposlenim.

*Tabela 12: Število reklamacij oz. pohval za opravljeno storitev – lastna storitev*

Odstotek stimulacije (%)	Število pohval ali reklamacij na delo posameznika
-3	3 ali več upravičenih reklamacij na delo posameznika
-2	2 upravičeni reklamaciji na delo posameznika
-1	1 upravičena reklamacija na delo posameznika
1	1 posebna pohvala na delo posameznika
2	2 posebni pohvali na delo posameznika
3	3 ali več posebnih pohval na delo posameznika

*Vir: lastno delo.*

### 5.2.3 Hitrost odpravljanja prejetih reklamacij - zunanji sodelavci

Podjetje svoje aktivnosti na področju upravljanja oziroma izvajanja sklepov etažnih lastnikov izvaja predvsem preko zunanjih izvajalcev, zato sta nadzor nad delom usposobljenih izvajalcev in njihov izbor zelo pomemben del delovnih zadolžitev. Le takrat, kadar kupci ocenijo svoj nakup tako blaga kot storitev za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup (Jones & Sasser, 1995). Nezadovoljstvo na tem področju je zato pogost razlog za slabo voljo strank in reklamacije, po drugi strani pa negativno oceno dobi tudi upravnik. Ker pa velikokrat upravnik ne more vplivati na morebitne napake, ki jih napravi izvajalec, je pomembno, da ob prijavi napake nemudoma prične z odpravljanjem slabo opravljenega dela. Ocena tega kazalnika je subjektivna, saj ocenjevalec ni vedno prisoten pri reševanju reklamacij.

*Tabela 13: Hitrost odpravljanja prejetih reklamacij – zunanji sodelavci*

Odstotek stimulacije (%)	Hitrost odpravljanje prejete reklamacije – zunanji sodelavci
1	Hitro (3 delovne dni)
2	Zelo hitro (2 delovna dneva)
3	Izredno hitro (1 delovni dan)

*Vir: lastno delo.*



### 5.3 Kazalniki – vidik notranjih poslovnih procesov

#### 5.3.1 Predlogi izboljšav poslovanja podjetja

Usposabljanje zaposlenih je zagotovo področje, ki ga mora podjetje nagraditi, saj nadrejeni pogosto ne poznajo vsakega posamičnega procesa v podrobnosti. Na ta način lahko zaposleni pripevajo k optimizaciji poslovnih procesov, ki jih vodstvo določa na nivoju celotnega podjetja. Spodbujanje k novim predlogom je smiselno nagrajevati redno, npr. mesečno. Vse pobude se beležijo v skupnem dokumentu.

*Tabela 14: Novi dober predlogi izboljšav poslovanja podjetja, ki jih podjetje lahko izvede v praksi*

Odstotek stimulacije (%)	Število dobrih novih predlogov izboljšav poslovanja podjetja
1	1
2	2
3	3

*Vir: lastno delo.*

#### 5.3.2 Število izdanih naročilnic oz. pogodb.

Osnova za naročanje dela in materiala je naročilnica ali pogodba, ki je tudi temelj za plačilo prejetega računa. Pri zaposlenih pogosto opazimo, da delo naročajo preko telefona in elektronskih sporočil, zato je lahko nagrajevanje števila izdanih naročilnic spodbuda za redno izdajanje pisnih naročilnic in pogodb. Seznam naročilnic vodimo v registru naročilnic, seznam pogodb pa vodimo v registru pogodb, zato je spremljanje tega kazalnika enostavno.

*Tabela 15: Število izdanih naročilnic in pogodb*

Odstotek stimulacije (%)	Število izdanih naročilnic in pogodb
1	5
2	10
3	15

*Vir: lastno delo.*

### 5.4 Kazalniki – vidik učenja in rasti

#### 5.4.1 Odnos do sodelavcev

Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, v katero morajo podjetja investirati za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Pod pojmom »infrastruktura« razumemo sposobnost

zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov ter motivacijo, avtonomnost in usklajevanje med zaposlenimi (Kaplan & Norton, 2000). Korektni in pozitivno odnosi so tako temelj dobrega vzdušja in motivacije v podjetju ter s tem tudi uspešnega poslovanja podjetja. Zaposlene, ki k temu dobremu vzdušju prispevajo, je zato treba tudi ustrezno nagraditi. Oceno tega kazalnika lahko poda neposredni nadrejeni in je subjektivne narave.

*Tabela 16: Odnos do sodelavcev*

Odstotek stimulacije (%)	Odnos do sodelavcev
1	Nadpovprečen
2	Visoko nadpovprečen
3	Izjemno nadpovprečen

*Vir: lastno delo.*

#### 5.4.2 Mentorstvo novozaposlenim

Ob novi zaposlitvi je novemu sodelavcu nujno potrebno zagotoviti mentorstvo, ki ga izvede eden izmed zaposlenih. Zagotovo pa mentorstvo predstavlja dodatno obremenitev, ki jo je potrebno dodatno nagraditi. Pri tem je potrebno, da mentor beleži dodatno obremenitev, ki je posledica tega dela. To pa predstavlja osnovo za višino nagrade.

*Tabela 17: Mentorstvo novo zaposlenih*

Odstotek stimulacije (%)	Dodatne ure zaradi mentorstva novo zaposlenega
1	do 5 delovnih ur mesečno
2	do 10 delovnih ur mesečno
3	nad 10 delovnih ur mesečno

*Vir: lastno delo.*

### 5.5 Končna ocena višina finančne nagrade

Končna višino finančne nagrade dobimo tako, da seštejmo vse %, ki jih je posamezni zaposleni prejel na podlagi vseh navedenih desetih kazalnikov. Seštevek lahko preseže 30 % osnovne mesečne plače zaposlenega, vendar pa interni akti družbe določajo, da je 30 % maksimalna možna nagrada. Če nek delavec dosega oziroma presega ta % v daljšem časovnem obdobju (npr. leto ali dve) je bolj smiselno razmisliti o njegovi prerazporeditvi na zahtevnejše delovno mesto.

## **5.6 Nefinančne nagrade**

Rezultati anket in intervjujev so pokazali, da finančna nagrada sicer res predstavlja temelj zadovoljstva zaposlenih, ko govorimo o nagrajevanju delovne uspešnosti, vendar pa je večina anketirancev izpostavila, da bi bili zadovoljni tudi z delno nefinančno nagrado. Podjetje zato lahko ob posebni priložnostih posamezniku odobri tudi katero od nefinančnih nagrad. Predlagam, da se zaposlene, ki dosegajo najvišje možne odstotke stimulacije, občasno nagradi tudi z dodatnimi dnevi dopusta, posebnim izobraževanjem ipd. Načeloma velja, da se pohvale objavijo javno, kritike pa izrekajo raje na štiri oči.

Kombinacija vseh nagrad, tako finančnih kot nefinančnih, bo zagotovo pozitivno vplivala na zadovoljstvo med zaposlenimi, spodbujala prijetno klimo v kolektivu in s tem na uspešno poslovanje podjetja.

## **5.7 Prispevek dela**

Z izzivi načinov nagrajevanja zaposlenih se soočajo v vseh podjetjih. Kljub temu pa moramo pri določanju ustreznih kazalnikov dobro poznati posebnosti poslovanja posameznega podjetja. Vsako podjetje ima pri svojem poslovanju svoje posebnosti, svoje poslanstvo, vizijo in strategijo, drugačen profil strank in zaposlenih ipd. Najpomembnejše je prepoznati kulturo zaposlenih in ugotoviti, kaj je tisto, kar jih bo spodbudilo, da bodo pri svojem delu stimulirani k vlaganju maksimalnega napora. Ker se struktura zaposlenih od časa do časa spreminja, je potrebno te parametre ves čas spreminjati in dopolnjevati, skratka sproti spremljati situacijo v podjetju.

Vsak sistem določanja kazalnikov se srečuje z določenimi omejitvami. V našem primeru je to zagotovo majhen vzorec rešenih anketnih vprašalnikov, saj ima podjetje zgolj 21 zaposlenih. Zaradi tega je prihajalo do nereprezentativnih odgovorov na določena vprašanja. Dodaten izziv predstavlja tudi širok spekter dejavnosti podjetja in s tem večje število kazalnikov, ki se po službah medsebojno zelo razlikujejo. Vsekakor je potrebno opredeljevati kazalnike glede na osnovno dejavnost, ki jo podjetje opravlja. Podjetja, ki opravljajo na primer pretežno storitveno dejavnost, se morajo osredotočiti v prvi vrsti na kazalnike, ki poudarjajo vidik poslovanja s strankami, saj lahko preko določenih mehanizmov zelo hitro pridobimo povratno informacijo o zadovoljstvu naših strank. V nekaterih drugih dejavnostih, kot so proizvodnja ali predelovalna dejavnost, pa zadovoljstvo kupcev ni odvisno samo od enega podjetja, ampak verige akterjev, zato se je smiselneje osredotočiti na vidike notranjih procesov ali vidik učenja in rasti, saj bodo izboljšave na teh področjih učinkoviteje vplivale na njihovo poslovanje.

Poleg tega je, ne glede na dejavnost, ki jo neko podjetje opravlja, potrebno pred vzpostavitvijo izbranega sistema nagrajevanja vzpostaviti tudi primerne baze podatkov, na podlagi katerih bo podjetje spremljalo vse potrebne podatke, ki bodo osnova za določanje nagrad delavcem na dolgi rok.

Ocenjujem, da bo uvedba bolj sistematičnega sistema nagrajevanja za izbrano podjetje pomenila bolj zadovoljne in motivirane zaposlene, obenem pa tudi bolj zadovoljne stranke in poslovne partnerje, vse to pa bo v nadaljevanju vodilo do boljših poslovnih rezultatov. V prihodnje bo zanimivo raziskati, v kakšnem obsegu bo nagrajevanje zaposlenih na podlagi predlaganih kazalnikov dejansko vplivalo na izboljšanje poslovanja podjetja. To bodo pokazale ankete zadovoljstva zaposlenih, ki jih bo podjetje izvajalo redno, najbolje vsako leto.

## **SKLEP**

Vsako podjetje potrebuje strateški sistem nagrajevanja zaposlenih. Težava s sistemi nagrajevanja v mnogih podjetjih je, da običajno ne dajejo dovolj poudarkov priznanju in/ali spoštovanju zaposlenih. Pogosto pa elementi nagrajevanja, ki jih obravnavamo, niso ustrezno usklajeni z drugimi korporativnimi strategijami podjetja. Optimalni sistem nagrajevanja bi moral prepoznati in nagraditi dve vrsti dejavnosti zaposlenih – uspešnost pri delu in odnos zaposlenih do drugih članov kolektiva. Uspešnost je najlažje obravnavati s primerjavo začetnih ciljev, ki smo jih postavili svojim zaposlenim, in končnimi rezultati. Na ta način lahko oblikujemo načrt nagrajevanja in prepoznavanja svojih najboljših zaposlenih za doseganje določenih ciljev.

Seveda pa je nagrajevanje posameznikovega odnosa do dela in kolektiva zahtevnejše kot nagrajevanje uspešnosti. Ko spoznamo, kakšen odnos do dela in kolektiva ima posameznik, mu moramo pomagati, da se le-ta ohranja oz. po potrebi izboljšuje. Ko vodstva podjetij razmišljajo o sistemih nagrajevanja, največkrat na vrh seznama postavijo plačo delavca. S tem ni nič narobe, saj le malo ljudi želi ali zmore delati brezplačno. Toda prava strategija bi morala vključevati tudi spodbujevalni načrt, ki je neposredno povezan s cilji določenega podjetja za določeno obdobje. Pri tem zelo pomembno, da določimo jasna merila oz. kazalnike, ki bodo osnova za določanje višine finančne in tudi nefinančne nagrade. Kazalnike je potrebno redno spremljati in jih po potrebi korigirati. Na ta način posamezni zaposleni vedno ve, kaj se od njega pričakuje in pod kakšnimi pogoji bo za svoje ravnanja prejel večjo ali manjšo finančno spodbudo.

Nefinančne nagrade oziroma ugodnosti so druga, dodatna vrsta nagrajevanja v strateškem sistemu nagrajevanja. Podjetja, ki ne presegajo ravni ugodnosti, ki jih njihovi konkurenti nudijo svojim zaposlenim, bodo imela težave pri privabljanju in zadržanju vrhunskih delavcev. Če se neko podjetje ne more približati finančnim ugodnostim drugih podjetij, pa jih lahko preseže na ostalih področjih nagrajevanja, kot so na primer delovni pogoji, izobraževanja, dodatni dopust ipd. Poleg finančnih ugodnosti torej ne moremo zmanjšati pomena priznanja in spoštovanja zaposlenih kot sestavnih delov dobrega sistema nagrajevanja. Ta dva elementa premalokrat dobita pozornost, ki si ju zaposleni zaslužijo s strani vodij. To je težko razumljivo, saj taka nagrada nič ne stane, lahko pa ima visoko donosnost. Zaposleni radi vedo, ali delajo dobro, slabo ali povprečno, zato je pomembno, da jim to povemo.

Le podjetje, ki bo uspelo izbrati ustrezne načine in kombinacije spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih, bo uspešno na dolgi rok.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aidemark, L. G. (2010). »Cooperation and Competition: Balanced Scorecard and Hospital Privatization.«. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 23.
2. Anam, A. (2020, 19. avgust). Criteria for an Employee Evaluation. *Chron*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/criteria-employee-evaluation-1975.html>
3. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. London: Kogan Page.
4. Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
5. Brown, M. G. (2000). *Winning Score: How to Design and Implement Organizational Scorecards*. Cambridge.
6. Busco, C., Ribacconi, A. & Scapens, R. (2006). Trust For Accounting And Accounting For Trust. *Management Accounting Research*, 17, 11–41.
7. Camilleri, M. A. (2020). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1).
8. Casteli, P., Castronova, F., Stavros, J. & Galloway, J. (2007). Leaders and Followers: The Role of Achievement Motives and Their Effects on Motivating Strategies for Enhancing Performance. *The Academic Business World International Conference*. Nashville.
9. Chang, H. H. (2006). Development Of Performance Measurement Systems In Quality Management Organizations. *The Service Industries Journal*, 26, 765–786.
10. Chen, S. H., Yang, C. C. & Shiau, J. Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM magazine*, 18(2), 190–205.
11. Chonko, L. C., Tanner, J. F. Jr. & Weeks, W. A. (1992). Selling and sales management in action: reward preferences of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(3), 67-75.
12. Conti, T. (2011). Quality: Yesterday, Today, Tomorrow. *Zbornik referatov: 20. letna konferencaszko* (str. 9–14). Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
13. Czarnecki, M. T. (1999). *Managing by measuring: how to improve our organisation's performance through effective benchmarking*. Houston: The benchmarking networking, Inc.
14. Day, W. J., Holladay, C. L., Johnson, S. K. & Barron, L. G. (2014), Organizational rewards considering employee need in allocation. *Personnel Review*, 43(1), 74–95.
15. Deckers, L. (2009). *Motivation: Biological, Psychological and Environmental* (3. izd.). Pearson.
16. Downing, L. (2001). *Global BSC Community: A Special Report on Implementation Experience from Scorecard Users World-wide. Perspectives on Performance*. Performance Measurment Association.
17. Drucker, P. F. (2004). *Peter Drucker o managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, založniška skupina, d. d.

18. Fajt, O. (2005). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Filon, L. J. (1991). The definition of Small Business as a Basic Element for Policy making. *Conference: Small Business Marketing and Society*. Tbilisy.
20. Frigo, M. L. (2002). Strategy and the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, 84, 6–8.
21. Ford, R. C., Latham, G. P. & Lennox, G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics*, 40(3), 157–164.
22. Fuentes, M. M., Montes, F. J. & Fernandez L. M. (2006). Total Quality Management, Strategic Orientation And Organizational Performance: The Case Of Spanish Companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 303–323.
23. Gallo, M. A. (1994). *Global perspectives on family business*. Chicago: Loyola University.
24. Griffin, M. A., Neal, A. & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517–533.
25. Guna, U. (2007). *Uravnoteženi sistem kazalnikov na primeru informacijsko storitvenega podjetja v Sloveniji* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Hill, B. (2019, 7. marec). What Are the Factors Affecting Job Satisfaction?. *Chron*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-job-satisfaction-20114.html>
27. Javidmehr, M. & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership* 4(2015) 286–302.
28. Javornik, M. (2001). *Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Jex, S. M. & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
30. Jones, T. & Sasser, E. (1995). Why satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect>
31. Kaplan, L. S. (2007). Business strategy, people strategy and total rewards. *International Foundation of Employee Benefits*, 44(9), 13–19.
32. Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement And Management In Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management And Leadership*, 11, 353–370.
33. Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons (March)*, 87–104.
34. Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, založniška skupina, d. d.
35. Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
36. Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8th Edition*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
37. Kazan, H. & Gumus, S. (2013). Measurement of employees' performance: A state bank application. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 429–441.
38. Koch, C. (2003). *Q&A with Robert Kaplan And David Norton on Strategy Maps and IT's Link to Corporate Strategy*. Pridobljeno 3. januarja 2022 iz

- [http://www.cio.com/article/29878/Q\\_A\\_with\\_Robert\\_Kaplan\\_And\\_David\\_Norton\\_on\\_Strategy\\_Maps\\_and\\_IT\\_s\\_Link\\_to\\_Corporate\\_Strategy](http://www.cio.com/article/29878/Q_A_with_Robert_Kaplan_And_David_Norton_on_Strategy_Maps_and_IT_s_Link_to_Corporate_Strategy)
39. Kodrin, A. & Kmet, M. (2000). Kaplan v slovenski praksi. *Manager*, str. 59–60.
  40. Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>.
  41. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštjančič, E., Eržen, L. & Možina, S. 2021. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
  42. Laitinen, E. K. (2005). Microeconomic Analysis of the Balanced Scorecard: A Case of Nokia Corporation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 325–339.
  43. Leopoldi, R. (2004). RL Information Consulting. *Developing and Implementing a Balanced Scorecard: A practical approach*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://docplayer.net/20844864-Developing-and-implementing-a-balanced-scorecard-a-practical-approach.html>
  44. Lesjak, M. (2003). *3. uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  45. Latham G. P. & Locke E. A. (2006): *Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting*. *Organizational Dynamics*, 35: 332–340
  46. Lyon, F. H. & Ben-Ora, D. (2002). Total reward strategy: the best foundation of pay for performance. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 34–40.
  47. Mathhis R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management (15. izdaja)*, 383–391. London: Cengage Learning.
  48. Meyer, C. (2016). Rewarding employees. *Journal of Accountancy*, 222(3).
  49. Mercina, J. (2021, 12. marec). Kako je sestavljena plača in kakšen strošek je za delodajalca?. *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/kako-je-sestavljena-placa>
  50. Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). Motivation. V W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (str. 225–254). John Wiley & Sons, Inc.
  51. Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations, & Society*, 30(1), 67–80.
  52. Niven, R. P. (2002). *Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley&Sons.
  53. Olve, N. G. & Sjöstrand, A. (2002). *The Balanced Scorecard*. Capstone.
  54. Pak, M. (2003). *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa slovenske turistične organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  55. Podgorski, K. (2021). *Model delovne uspešnosti pravosodnih policistov* (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
  56. Prouska, R., Psychogios, A. G. & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance. *Personnel Review*, 45(6), 1259–1280.

57. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Pulko, B. (2012). *Uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja v logističnem podjetju* (magistrsko delo). Celje: Fakulteta za logistiko Celje.
59. Rampersad, H. K. (2006). *Personal balanced scorecard: The way to individual happiness, personal integrity, and organizational effectiveness*. IAP.
60. Reddy, C. (brez datuma). *The Importance of Happiness at Workplace: 15 Ways it Matters*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://content.wisestep.com/happiness-at-workplace/>
61. Rejc, A. (1998). *Uravnoteženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja "The Balanced Scorecard"*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
62. Spicer, A. & Cederström, C. (2015, 21. junij). The Research We've Ignored About Happiness at Work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. avgusta 2022 iz <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>.
63. Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. & Inceoglu, I. (2011): *Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube*. *Academy of Management Learning in Education*, 10(2): 204–221.
64. Stredwick, J. (2005). *Introduction to Human Resource Management*. Routledge.
65. Škerlj, T. & Gombač, M. (2000). *BSC spremlja poslovanje tudi z nefinančnimi kazalniki*. *Finance*, 73, 19-20.
66. Tekavčič, M. (2000). Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. *Svetovalec iz Gospodarskega vestnika*, str. 59-61.
67. Winterleitner, B. (2003). *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**







## **Priloga 1: Opis podjetja Zarja d.o.o. Novo mesto**

PODJETJE	Zarja d.o.o. Novo mesto	
NASLOV	Prešernov trg 5, 8000 Novo mesto	
DEJAVNOST DRUŽBE	L 68.320 Upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi	
MATIČNA ŠTEVILKA	5617189	
DAVČNA ŠTEVILKA	SI16377958	
ŠT. VPISA V SODNI REGISTER	Srg 1-02517/00 z dne 19.6.1992	
OSNOVNI KAPITAL DRUŽBE	5.292.147 EUR	
VELIKOST DRUŽBE	majhna	
TRANSAKCIJSKI RAČUNI	Delavska hranilnica d.d.	SI56 6100 0000 5151 338
	Delavska hranilnica d.d.	SI56 6100 0000 5151 726
SPLETNI NASLOV	www.zarja.si	
ELEKTRONSKI NASLOV	info@zarja.si	
DIREKTORICA	Mag. Janja Horvat Jaklič	
NADZORNI SVET	Mirko Bilbija - predsednik Boštjan Grobler – namestnik predsednika Ivan Kralj - član Sonja Avguštinčič - članica Janez Redek - član	
ČLANSTVO V ORGANIZACIJAH	Zbornica za poslovanje z nepremičninami pri Gospodarski zbornici Slovenije Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele Krajine Inženirska zbornica Slovenije Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije Združenje delodajalcev Slovenije	

Družba opravlja tudi vse druge posle, ki so skladni z njenim poslanstvom in so navedeni v družbeni pogodbi, ter po profitnem in neprofitnem načelu gospodari s stanovanji in stanovanjskimi hišami (pridobivanje, upravljanje, oddajanje v najem).

## Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto



Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto

### VPRAŠALNIK

---

KRATKO IME ANKETE:	Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Zarja
ŠTEVILO VPRAŠANJ:	42
ŠTEVILO SPREMENLJIVK:	72
STATUS:	Aktivna od: 23.03.2022 Aktivna do: 23.06.2022
AVTOR:	klemen2020 , 22.03.2022
SPREMINJAL:	klemen2020 , 23.03.2022

Pozdravljeni, sem Klemen Kestnar, študent magistrskega študija Poslovedenje in organizacija na Ekonomski fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru študija pripravljam magistrsko delo z naslovom Nagrajevanje zaposlenih na podlagi merjenja delovne uspešnosti v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto. Namen raziskave je ugotoviti trenutno zadovoljstvo zaposlenih, na osnovi katerega bom lahko predlagal izboljšanje sistema zagotavljanja uspešnost ter prispevati k višjemu zadovoljstvu zaposlenih v obravnavanem podjetju. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobimo vpogled v trenutno stanje in mnenje zaposlenih v podjetju. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali 10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo tega magistrskega dela. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem. Klemen Kestnar

**Q1 - Ali menite, da ste pri svojem delu uspešni?**

- Da
- Ne
- Delno

**Q2 - Ali menite, da nadrejeni ustrezno ocenijo vašo delovno uspešnost?**

- Da
- Ne
- Občasno

**Q3 - Ali radi opravljate svoje delo?**

- Da
- Ne
- Občasno
- Redko

**Q4 - Kaj vas najbolj motivira pri opravljanju vašega dela?**

Možnih je več odgovorov

- Nadrejeni
- Delo samo
- Možnost lastnega razvoja

- Pomen (višji smisel) mojega dela
- Plača
- Sodelavci
- Uspeh pri delu
- Uspešnost poslovanja podjetja
- Poslanstvo podjetja
- Drugo:

**Q5 - Kaj bi vas še dodatno motiviralo pri delu?**

Možnih je več odgovorov

- Plača
- Boljši delovni pogoji
- Druge delovne obveznosti
- Dodaten dopust
- Pohvala
- Specialno izobraževanje
- Napredovanje
- Drugo:

**Q6 - Ali bi bili namesto denarne nagrade zadovoljni tudi z nedenarno nagrado (izobraževanje, dodaten dopust...)?**

- Da, vedno
- Da, vendar občasno
- Ne, nikoli

**Q7 - Katere delovne aktivnosti so vam najbolj obremenjujoče?**

Možnih je več odgovorov

- Administracija (potni nalogi, zapisniki, itd.)
- Delo s strankami
- Občasno delo popoldne
- Težavne stranke
- Delovni pogoji



- Sodelavci
- Nadrejeni
- Lokacija dela
- Delovna klima
- Drugo:

**Q8 - All ste preobremenjeni na delovnem mestu?**

- Redno
- Pogosto
- Nikoli

**Q9 - All delovne obremenitve negativno vplivajo na vaše vsakodnevno počutje?**

- Redno
- Pogosto
- Občasno
- Nikoli

**Q10 - All ste zadovoljni z vodenjem podjetja?**

- Da
- Ne
- Delno

**Q11 - All ste zadovoljni z organizacijo dela v podjetju?**

- Da
- Ne
- Delno

**Q12 - Kaj bi spremenili, da bi bila organizacija dela boljša?**

- Drugačna porazdelitev dela med sodelavci
- Drugačna sistemizacija delovnih mest
- Boljša informiranost zaposlenih
- Drugačno nagrajevanje uspešnosti pri delu

- Pristnejši medsebojne odnose
- Drugo:

**Q13 - All ste zadovoljni z možnostjo izobraževanj v podjetju?**

- Želel bi si več možnosti za izobraževanja
- Z obstoječim stanjem sem zadovoljen
- Ne želim se dodatno izobraževati

**Q14 - All menite, da ste pri svojem delu dovolj samostojni?**

- Da
- Ne, želel bi več samostojnosti
- Ne želim delovati samostojno, želim delati po navodilu nadrejenega

**Q15 - All ste zadovoljni s tlimskim delom v podjetju?**

- Da
- Pogosto
- Občasno
- Redko
- Ne

**Q16 - Bi si želeli več timskega dela v podjetju?**

- Da
- Ne

**Q17 - All ste zadovoljni s svojim osebnim in poslovnim napredovanjem v podjetju?**

- Da
- Ne

**Q18 - All ste zadovoljni s plačo?**

- Da
- Ne

**Q19 - Menite, da prejimate ustrezno plačo glede na trud, ki ga vložitev delo?**

- Sem
- Največkrat sem
- Največkrat nisem
- Nisem

**Q20 - Ali menite, da drugi sodelavci prejemaajo ustrezno plačo, glede na trud, ki ga vložijo v delo?**

- Da, vsi
- Nekateri
- Ne, nihče

**Q21 - Ali ste zadovoljni s mesečno stimulacijo, ki jo prejmete?**

- Da
- Ne

**Q22 - Koliko odstotkov višjo plačo bi si po vašem zaslužili?**

- do 10 %
- do 20 %
- do 40 %
- do 80 %
- Obstoječa plača je primerna

**Q23 - Ali bi želeli imeti višjo osnovno plačo in manjšo oz. redko stimulacijo ali imate raje nižjo osnovno plačo in višjo vendar redno stimulacijo?**

- Da, raje imam stabilno in enakomerno plačo
- Ne, želim imeti višjo stimulacijo, ki je vezana na moj trud

**Q24 - Ali bi želeli sami predlagati, koliko simulacije si v tekočem mesecu zaslužite?**

- Da

Ne

**Q25 - All ste zadovoljni z nagrado za delovno uspešnost "božiček", ki jo prejmete?**

- Da
- Ne
- Odvisno od leta

**Q26 - All menite, da imate ustrezno število dni letnega dopusta?**

- Da
- Ne, želel bi več

**Q27 - All menite, da je obstoječi način nagrajevanja zaposlenih ustrezen (varabilni del plače, dopust, pohvala, posebne nagrade direktorja...)?**

- Da
- Ne
- Delno

**Q28 - All po vašem podjetje uspešno posluje?**

- Da, poslovanje je nadpovprečno
- Da, lahko bi bilo boljše
- Ne

**Q29 - All menite, da so stranke podjetja korektne do zaposlenih?**

- Da
- Nekatero smo, večina ni
- Večina je, nekateri niso
- Ne

**Q30 - All menite, da smo zaposleni v podjetju korektni do svojih strank?**

- Da
- Večina je, nekateri niso

- Nekateri smo, večina ni
- Ne

**Q31 - All menite, da imajo konkurenčna podjetja boljše delovne pogoje, kot jih ima naše podjetje?**

- Da, vsi
- Da, večina
- Le nekateri
- Nihče

**Q32 - All menite, da konkurenca bolje opravlja svoje delo kot naše podjetje?**

- Da, vsi so boljši od nas
- Da, večina je boljših
- Le nekaj je boljših od nas
- Nihče ni boljši od nas

**Q33 - All menite, da bi bilo za trenutni obseg del potrebno zaposliti nove sodelavce?**

- Da
- Ne

**Q34 - All menite, da bi morali na trgu ponuditi nove produkte?**

- Da
- Ne

**Q35 - Na katerem področju bi uvedli nove produkte?**

- Upravljanje
- Ogrevanje
- Oddajanje nepremičnin v najem
- Inženiring
- Na trgu ponujamo dovolj ustreznih storitev
- Drugo:

**Q36 - All menite, da poslujemo z zanesljivi dobavitelji?**

- Da, vsi so zanesljivi
- Da, večina je zanesljivih
- Ne, redko kdo je zanesljiv

**Q37 - All želite, da za izvajanje določenih storitev angažiramo zunanje sodelavce ali raje zaposlmo lastne sodelavce?**

- Da, bolje bi bilo, da vse storitve opravljamo sami
- Da, nekatere storitve bi bilo bolje, če bi izvajali sami
- Ne, obstoječe stanje je dober

**Q38 - All menite, da imamo ustrezen Informacijski sistem?**

- Da
- Ne
- Ne vem

**Q39 - Kaj menite o digitalizacijo poslovanja?**

- Nujno potreben korak
- Samo dodatno obremenitev
- Nepotreben korak

**Q40 - All menite, da za svoje poslovanje porabljamo preveč sredstev (delovna oprema, računalniki, telefoni...)?**

- Da
- Ne
- Ne vem

**Q41 - All se tudi dolgoročno vidite v našem podjetju?**

- Da
- Ne

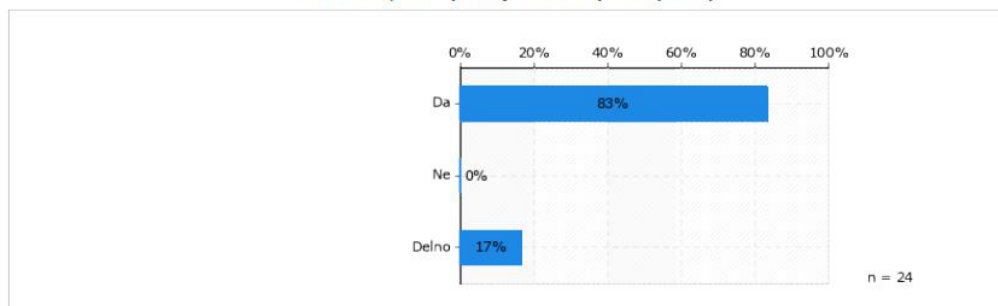
**Q42 - Menite, da bo podjetje uspešno na dolgi rok?**

Da

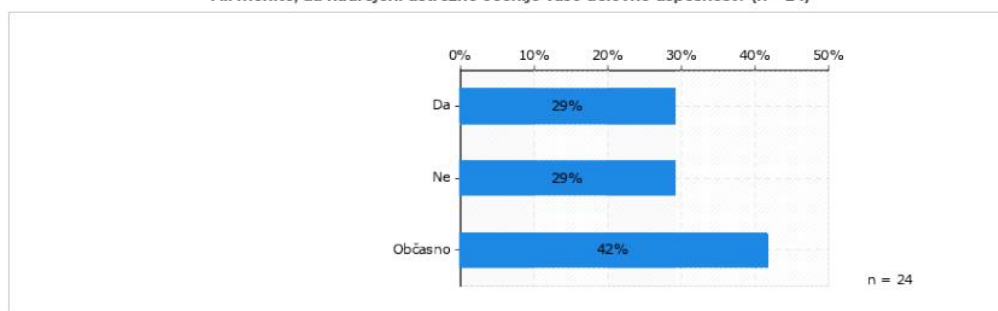
Ne

### Priloga 3: Analiza vprašalnika za zaposlene v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto

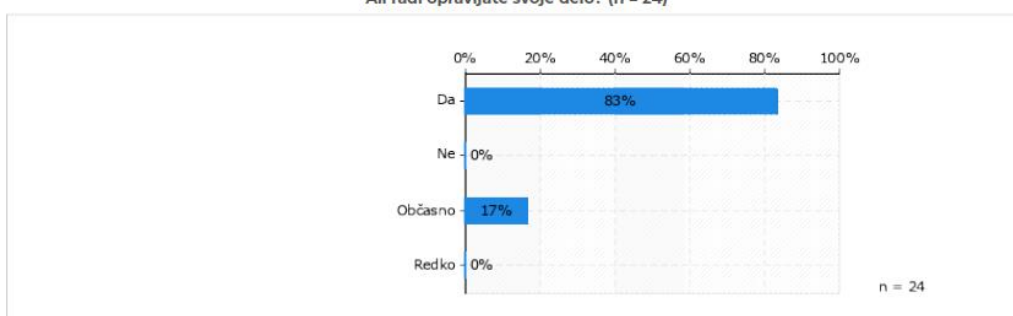
Ali menite, da ste pri svojem delu uspešni? (n = 24)



Ali menite, da nadrejeni ustrezno ocenijo vašo delovno uspešnost? (n = 24)



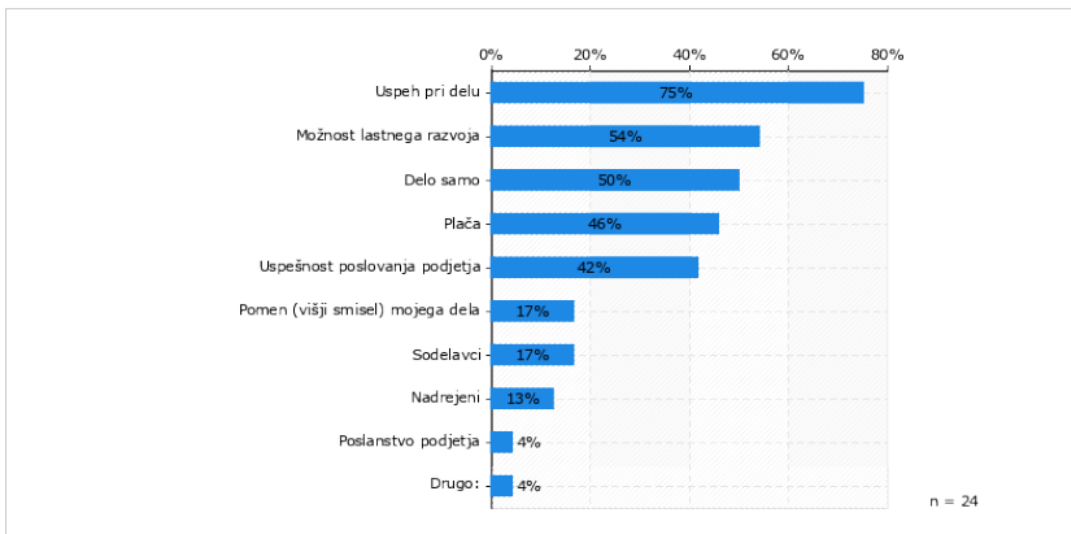
Ali radi opravljate svoje delo? (n = 24)





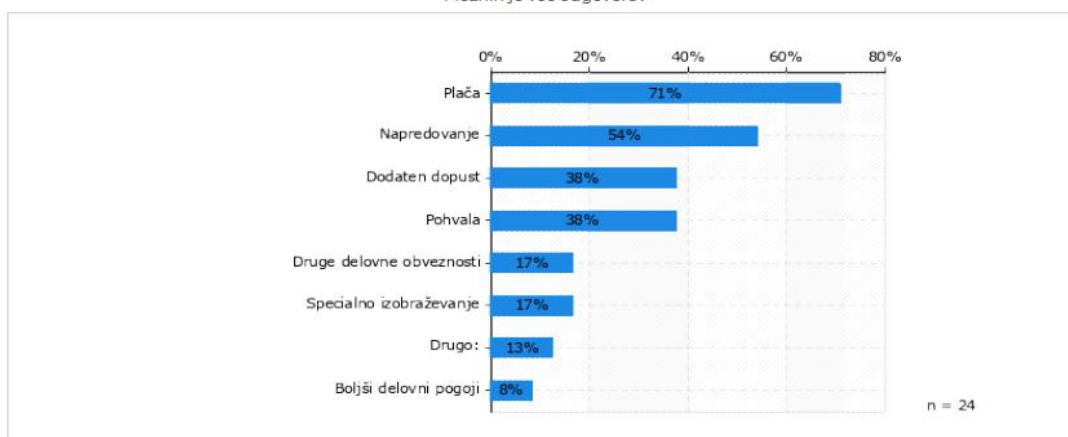
### Kaj vas najbolj motivira pri opravljanju vašega dela? (n = 24)

Možnih je več odgovorov

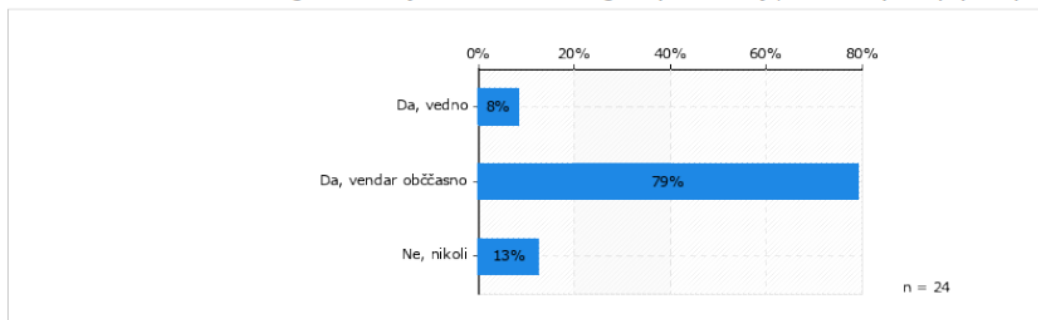


### Kaj bi vas še dodatno motiviralo pri delu? (n = 24)

Možnih je več odgovorov

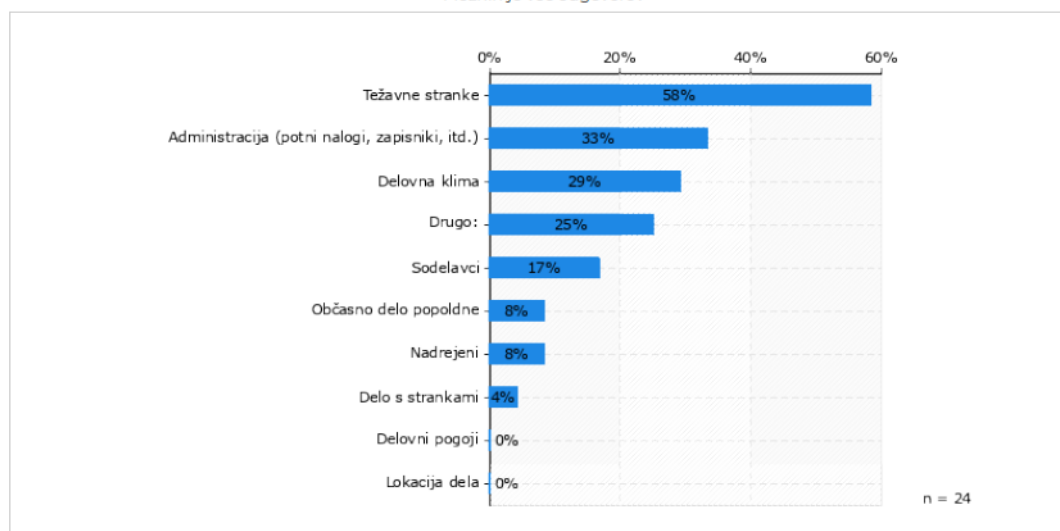


Ali bi bili namesto denarne nagrade zadovoljni tudi z nedenarno nagrado (izobraževanje, dodaten dopust...)? (n = 24)

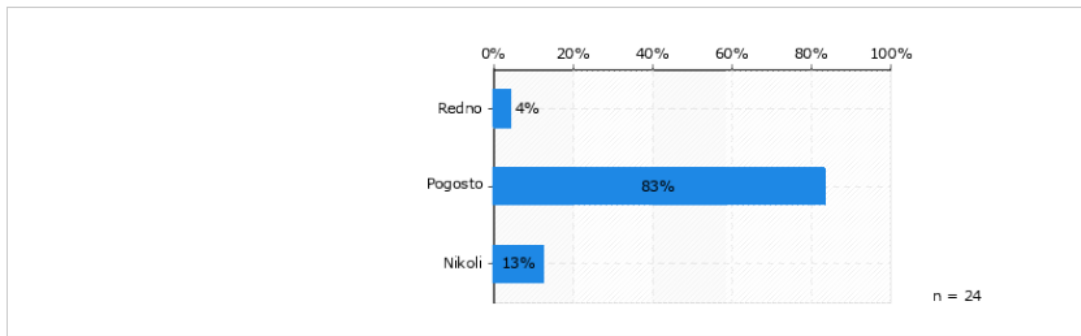


Katere delovne aktivnosti so vam najbolj obremenjujoče? (n = 24)

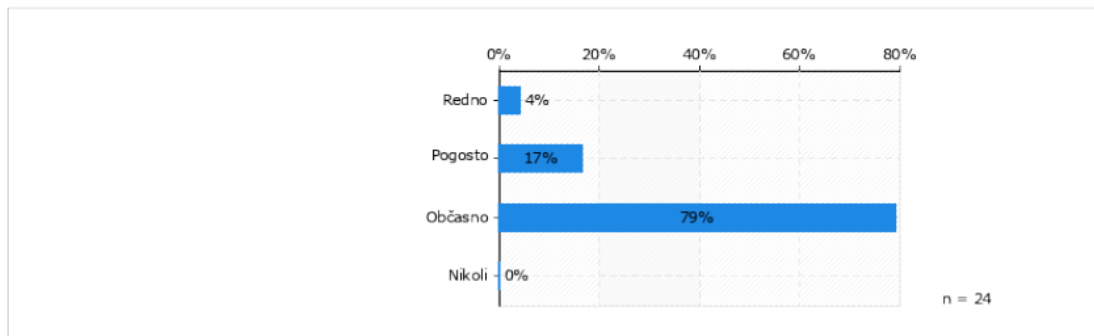
Možnih je več odgovorov



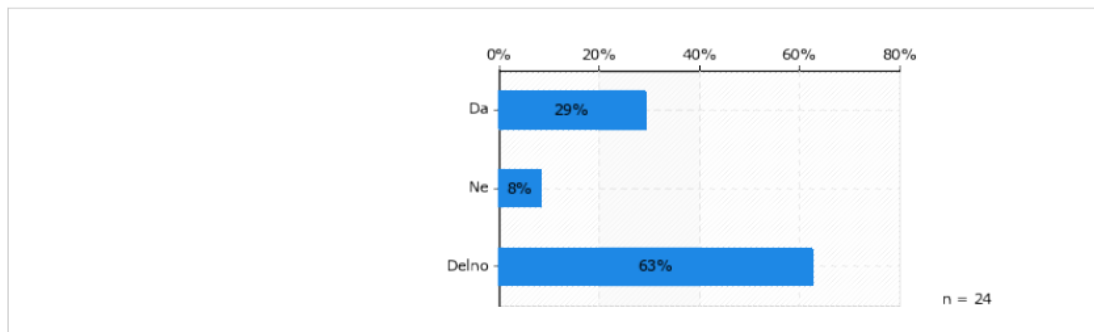
Ali ste preobremenjeni na delovnem mestu? (n = 24)



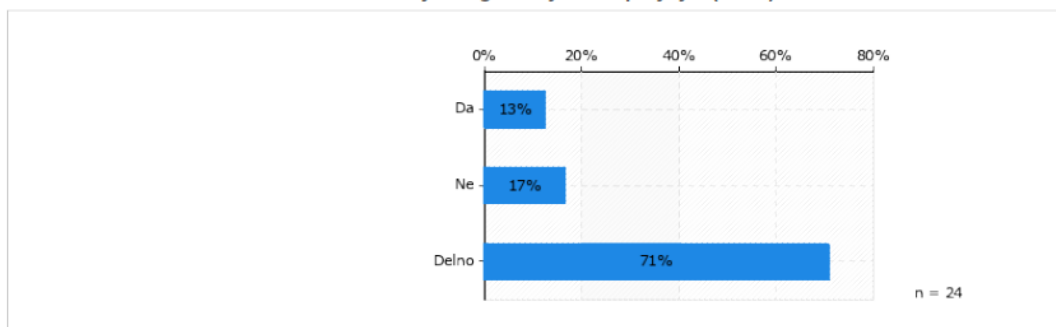
Ali delovne obremenitve negativno vplivajo na vaše vsakodnevno počutje? (n = 24)



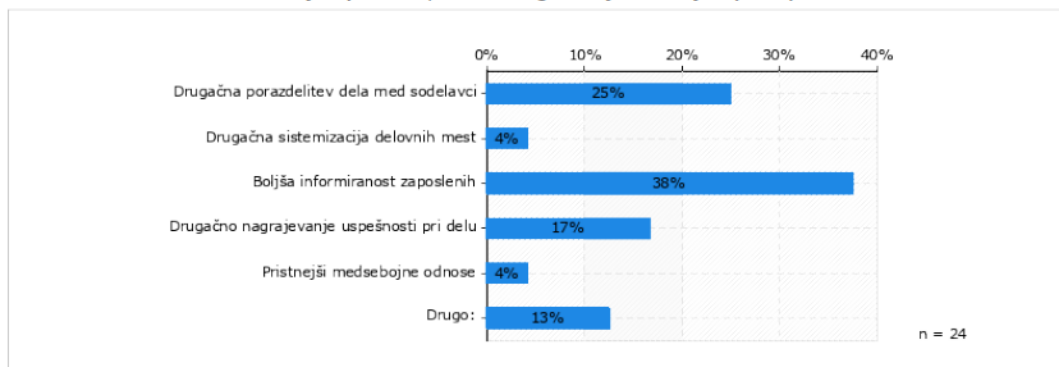
Ali ste zadovoljni z vodenjem podjetja? (n = 24)



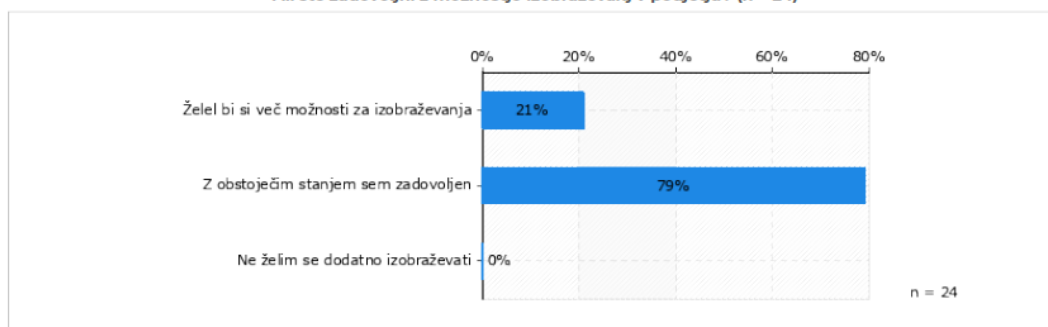
Ali ste zadovoljni z organizacijo dela v podjetju? (n = 24)



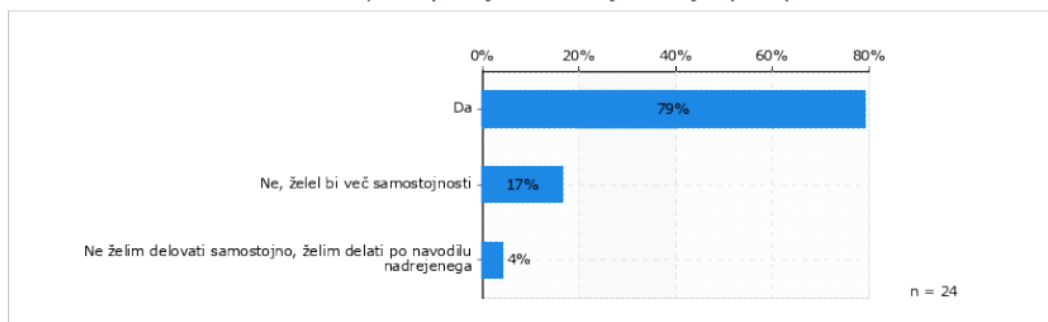
Kaj bi spremenili, da bi bila organizacija dela boljša? (n = 24)



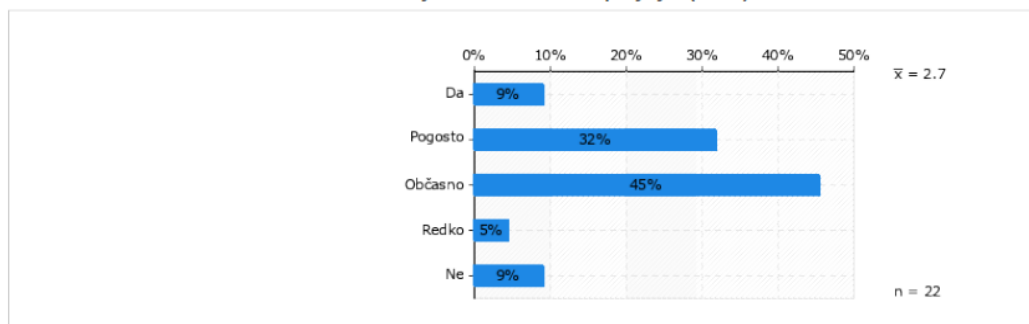
Ali ste zadovoljni z možnostjo izobraževanj v podjetju? (n = 24)



Ali menite, da ste pri svojem delu dovolj samostojni? (n = 24)



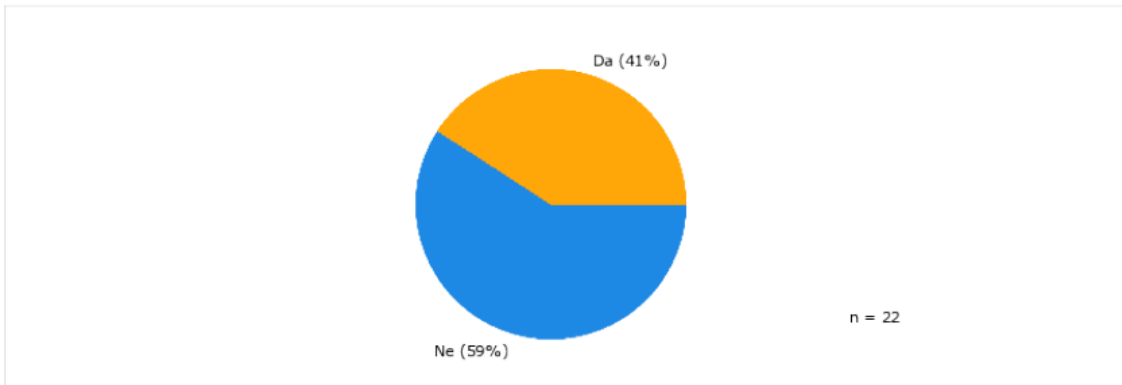
Ali ste zadovoljni s timskim delom v podjetju? (n = 22)



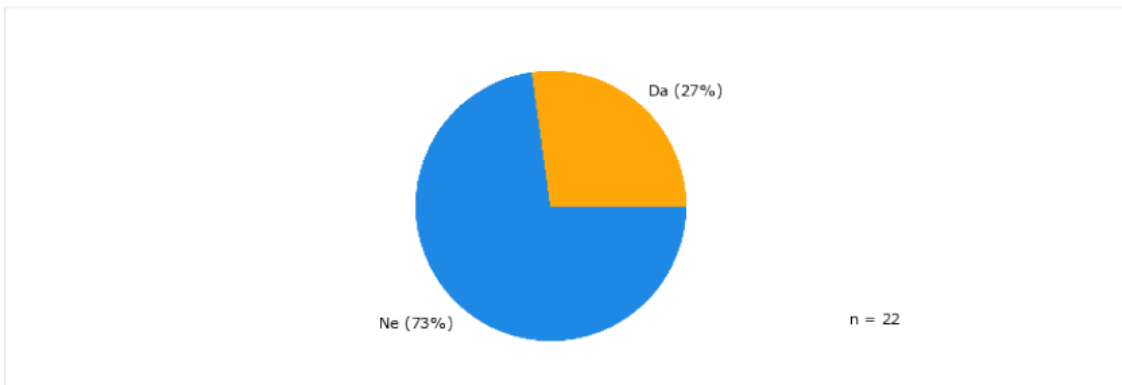
Bi si želeli več timskega dela v podjetju? (n = 22)



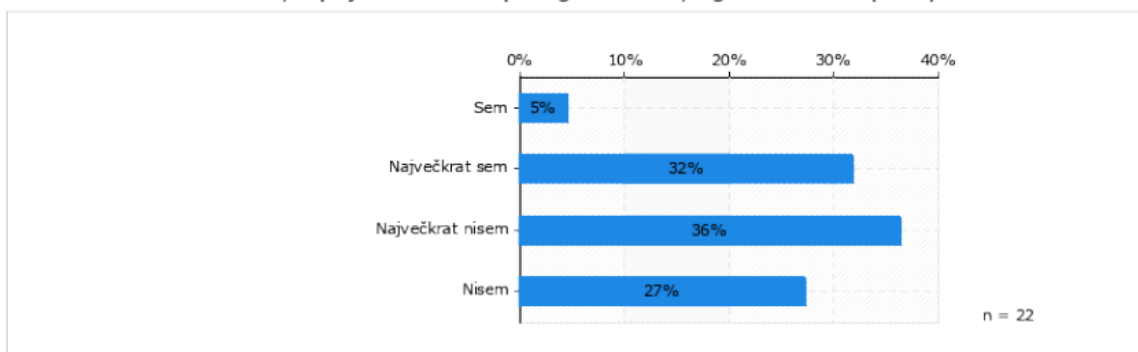
Ali ste zadovoljni s svojim osebnim in poslovnim napredovanjem v podjetju? (n = 22)



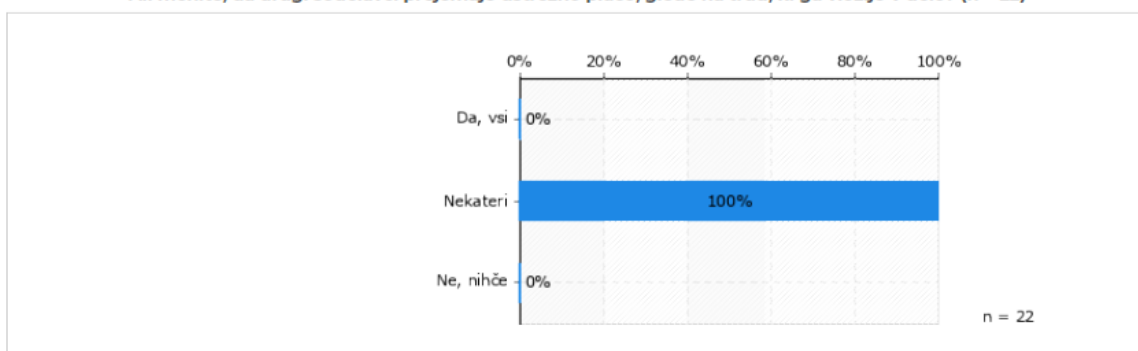
Ali ste zadovoljni s plačo? (n = 22)



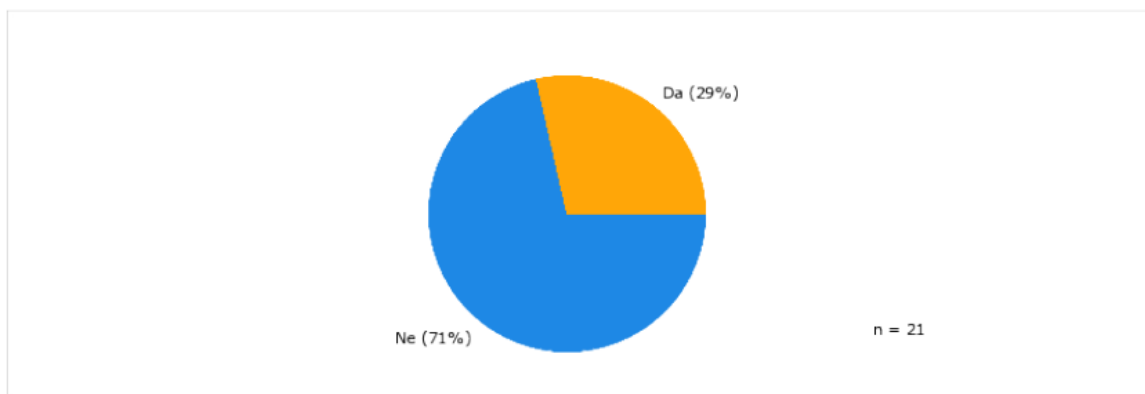
Menite, da prejemate ustrezno plačo glede na trud, ki ga vložite v delo? (n = 22)



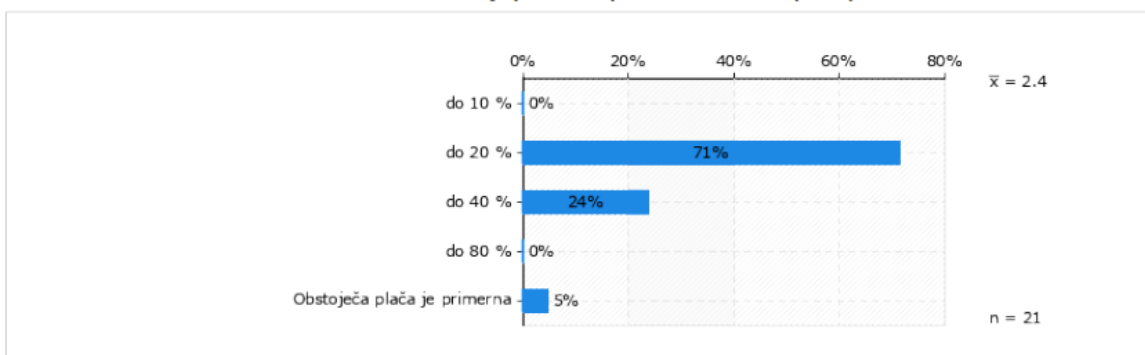
Ali menite, da drugi sodelavci prejemajo ustrezno plačo, glede na trud, ki ga vložijo v delo? (n = 22)



Ali ste zadovoljni s mesečno stimulacijo, ki jo prejmete? (n = 21)

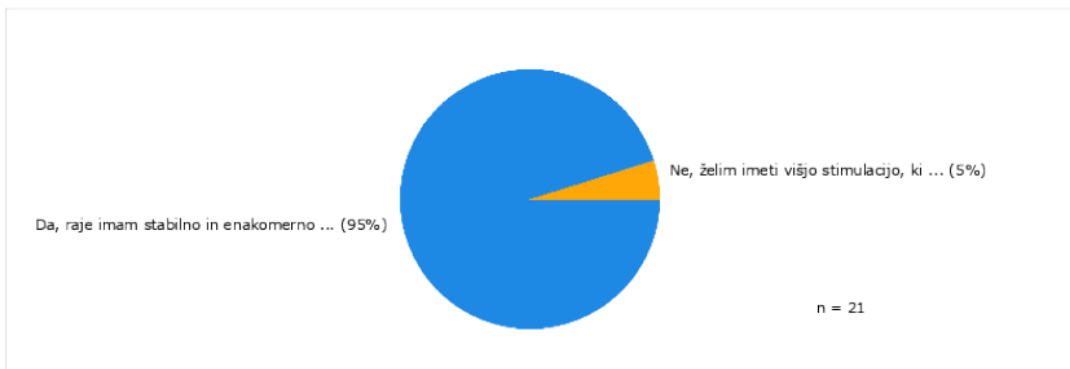


Koliko odstotkov višjo plačo bi si po vašem zaslužili? (n = 21)

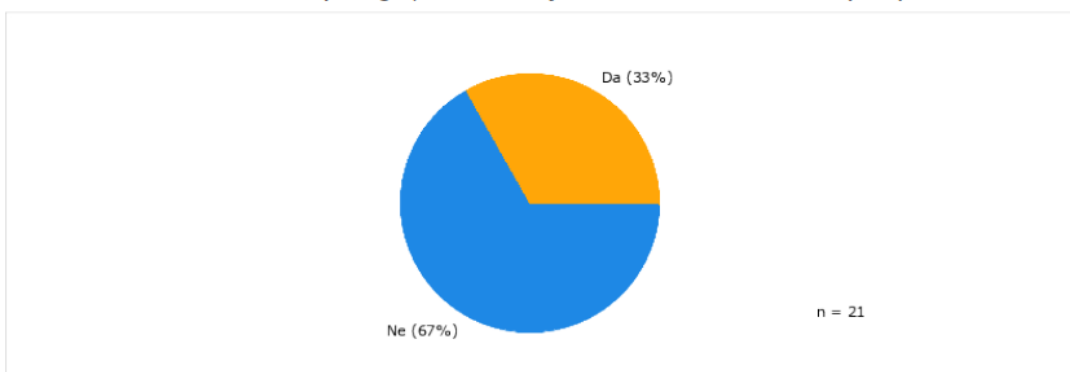




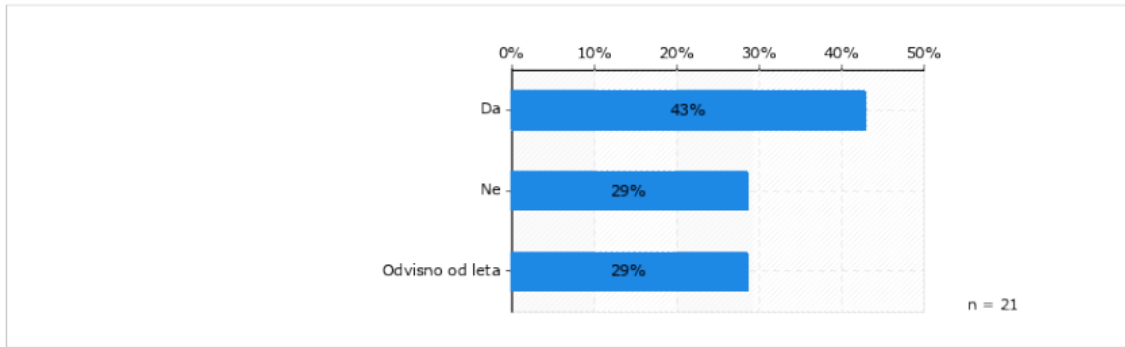
Ali bi želeli imeti višjo osnovno plačo in manjšo oz. redko stimulacijo ali imate raje nižjo osnovno plačo in višjo vendar redno stimulacijo? (n = 21)



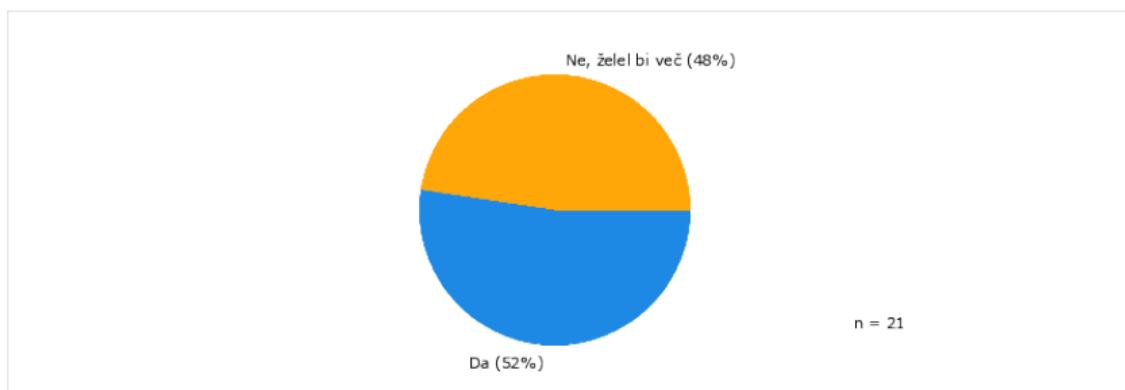
Ali bi želeli sami predlagati, koliko simulacije si v tekočem mesecu zaslužite? (n = 21)



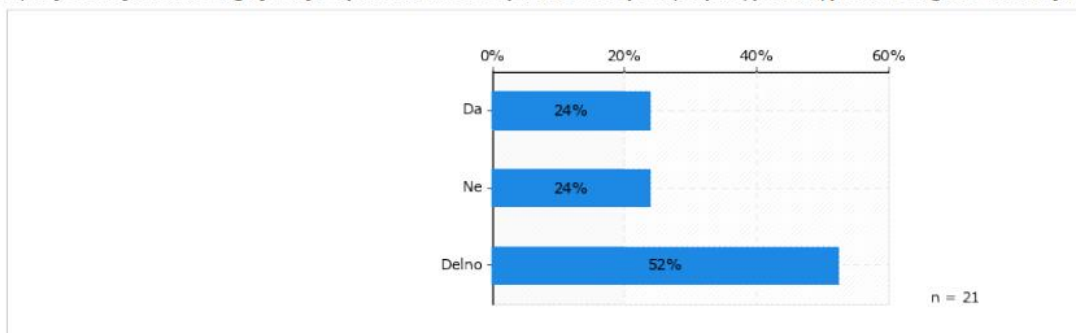
Ali ste zadovoljni z nagrado za delovno uspešnost "božiček", ki jo prejmete? (n = 21)



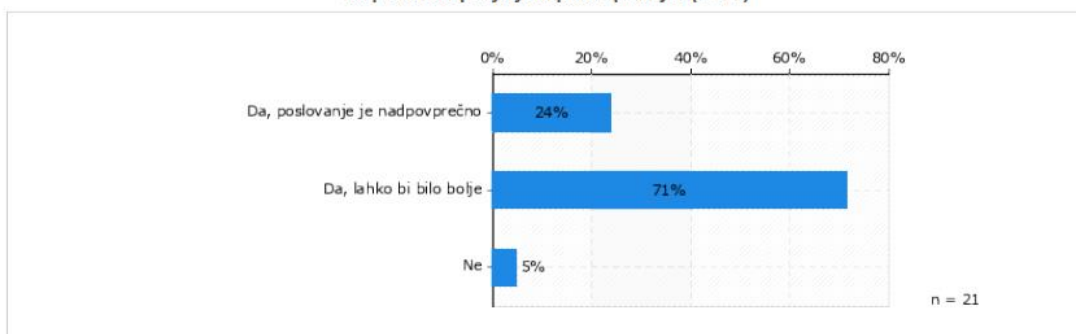
Ali menite, da imate ustrezno število dni letnega dopusta? (n = 21)



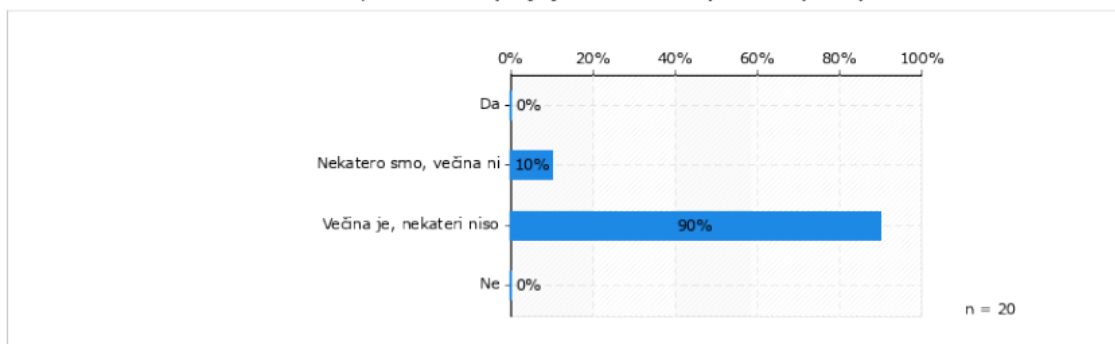
Ali menite, da je obstoječi način nagrajevanja zaposlenih ustrezen (variabilni del plače, dopust, pohvala, posebne nagrade direktorja...)? (n = 21)



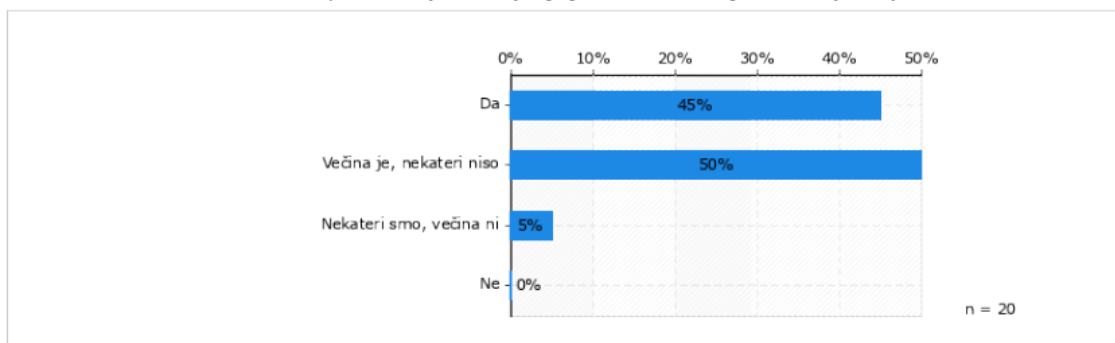
Ali po vašem podjetje uspešno posluje? (n = 21)



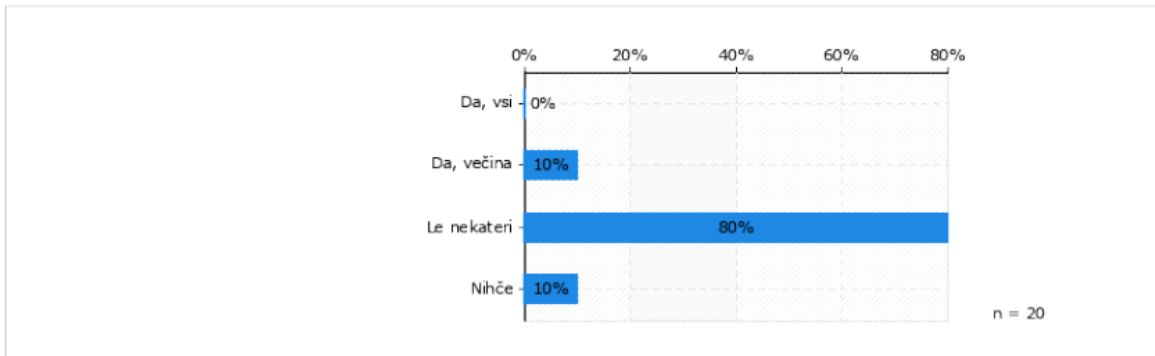
Ali menite, da so stranke podjetja korektne do zaposlenih? (n = 20)



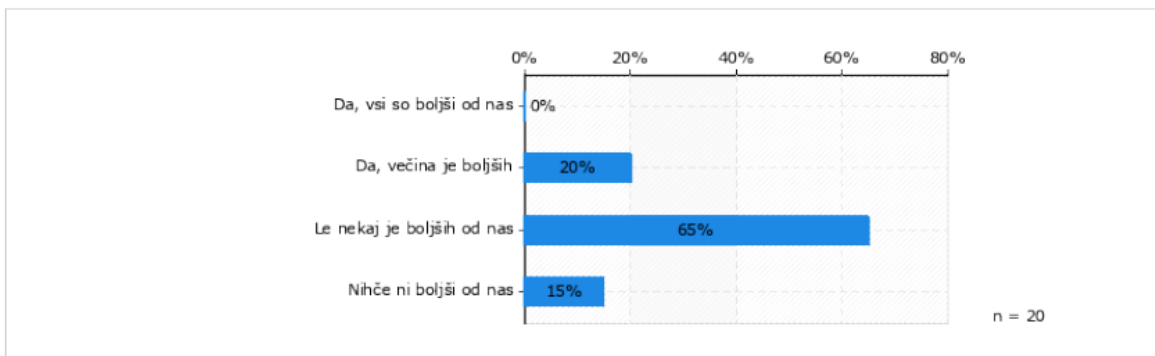
Ali menite, da smo zaposleni v podjetju korektni do svojih strank? (n = 20)



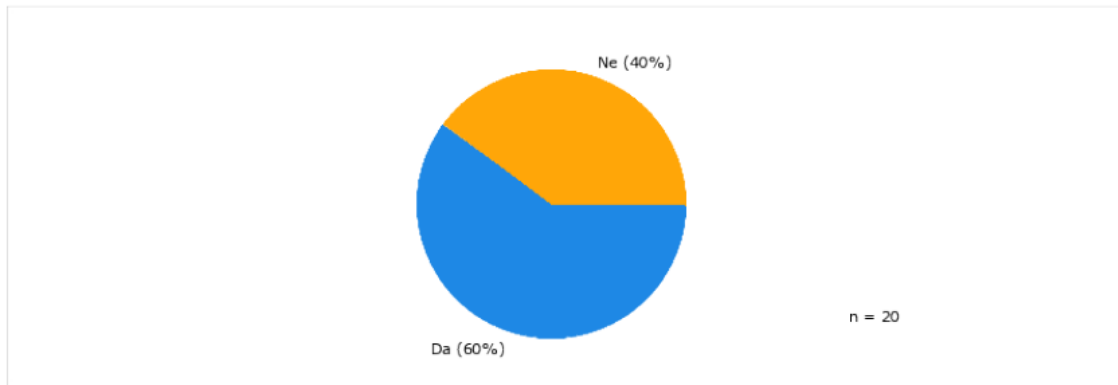
Ali menite, da imajo konkurenčna podjetja boljše delovne pogoje, kot jih ima naše podjetje? (n = 20)



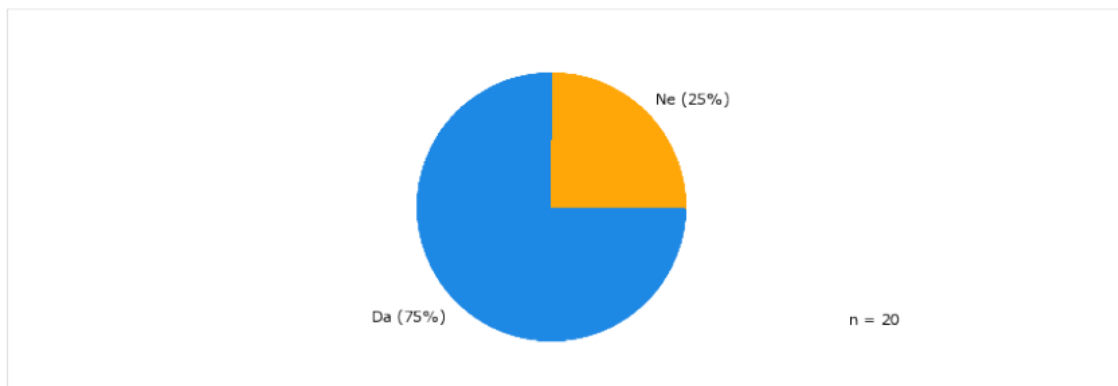
Ali menite, da konkurenca bolje opravlja svoje delo kot naše podjetje? (n = 20)



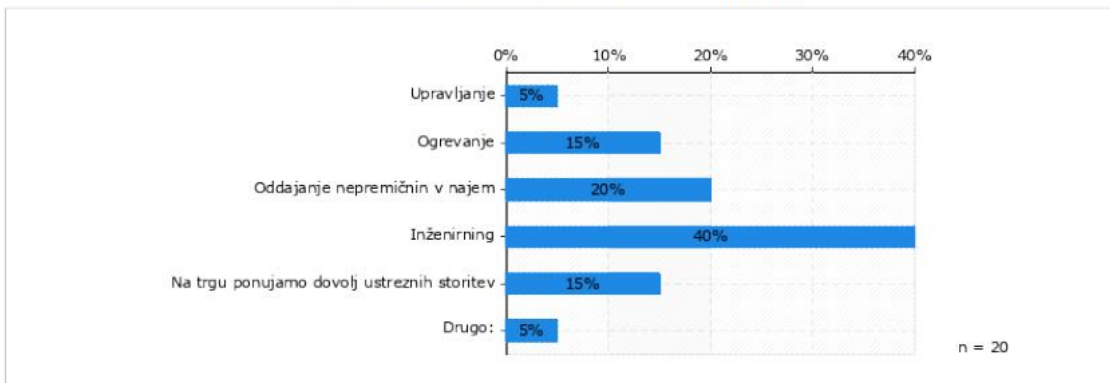
Ali menite, da bi bilo za trenutni obseg del potrebno zaposliti nove sodelavce? (n = 20)



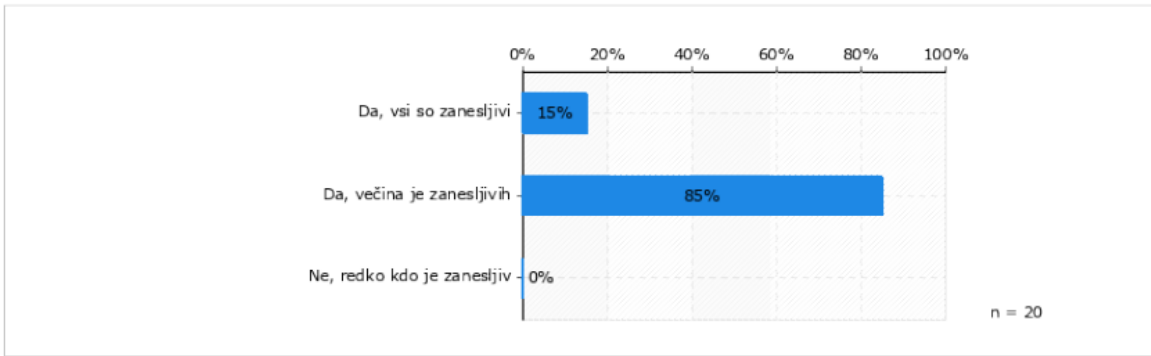
Ali menite, da bi morali na trgu ponuditi nove produkte? (n = 20)



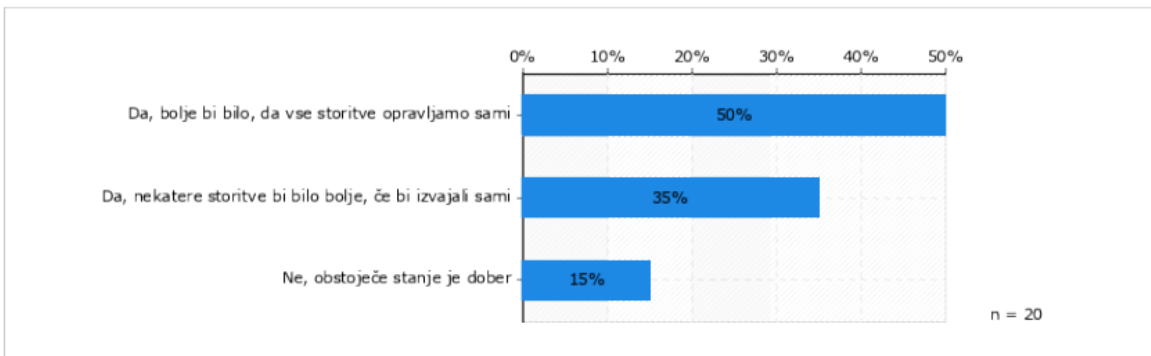
Na katerem področju bi uvedli nove produkte? (n = 20)



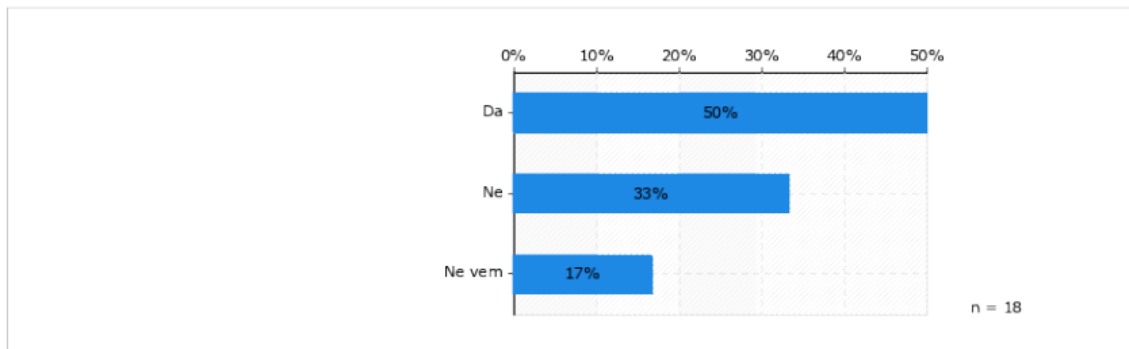
**Ali menite, da poslujemo z zanesljivi dobavitelji? (n = 20)**



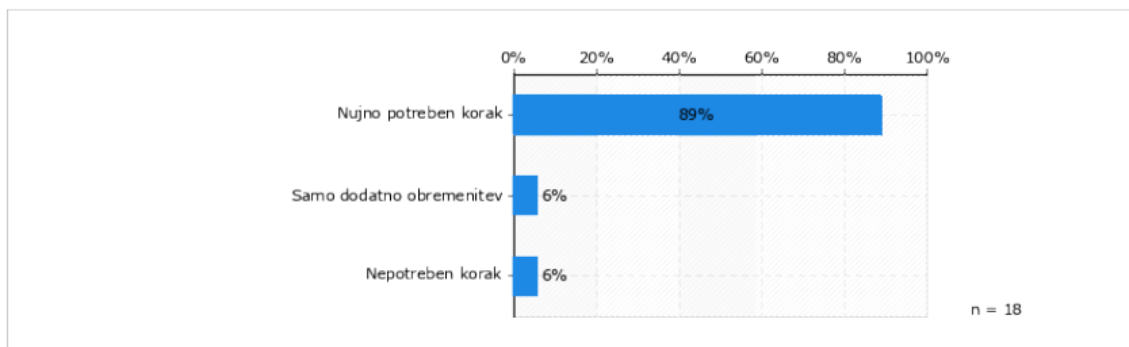
**Ali želite, da za izvajanje določenih storitev angažiramo zunanje sodelavce ali raje zaposlimo lastne sodelavce? (n = 20)**



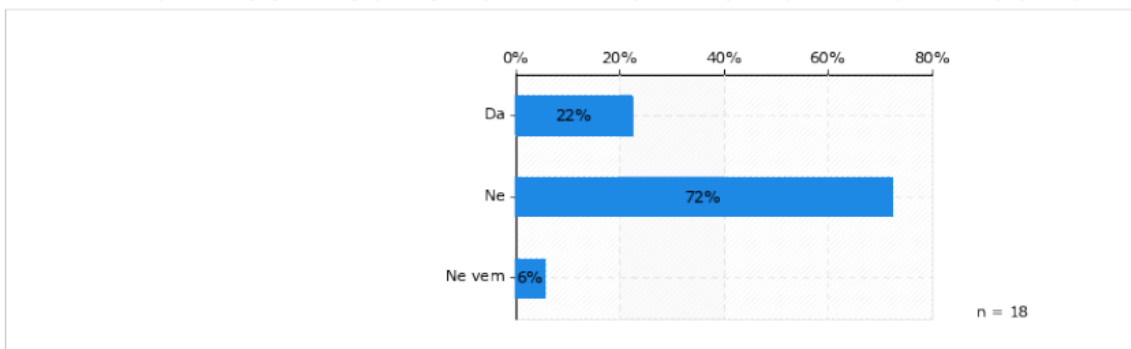
Ali menite, da imamo ustrezen informacijski sistem? (n = 18)



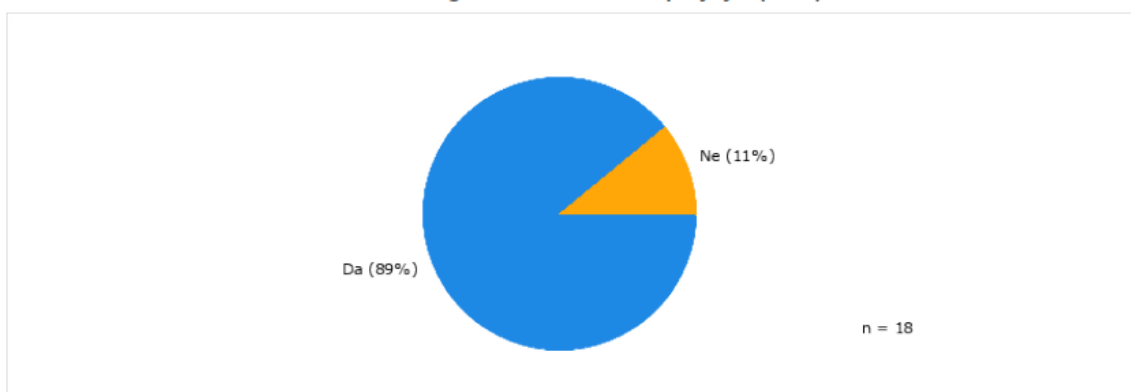
Kaj menite o digitalizaciji poslovanja? (n = 18)



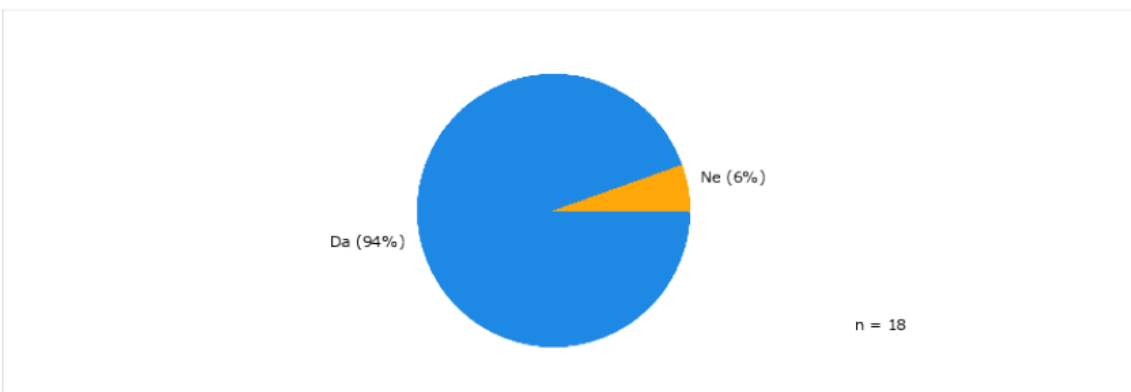
Ali menite, da za svoje poslovanje porablamo preveč sredstev (delovna oprema, računalniki, telefoni...)? (n = 18)



Ali se tudi dolgoročno vidite v našem podjetju? (n = 18)



Menite, da bo podjetje uspešno na dolgi rok? (n = 18)





## **Priloga 4: Zabeležka intervjuja z direktorico podjetja Zarja d.o.o. Novo mesto**

### INDIVIDUALNI ANKETNI VPRAŠALNIK

Pripravil: Klemen Kestnar

Intervju z direktorico mag. Janjo Horvat Jaklič

Študij: Poslovanje in organizacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani

Kako zadovoljni ste s svojimi sodelavci in vzdušjem v podjetju?

*Trenutno sem v Zarji zaposlena 5 let. Ves ta čas opravljam funkcijo direktorice podjetja. S kolektivom sem zelo zadovoljna. Zelo dobro je tudi vzdušje, ki je tudi v primerjavi s preteklimi zaposlitvami na zelo visokem nivoju. Zelo mi je všeč, da imamo /imajo poleg službene vezi tudi prijateljske odnose. Te odnose redno krepimo na skupnih srečanjih in izobraževanjih.*

Kako zadovoljni ste s trenutnim poslovanjem podjetja?

*S poslovanjem podjetja sem zelo zadovoljna. Tudi v prihodnje imam željo to poslovanje še izboljševati. Predvsem želim, da podjetje nadgrajuje obstoječe produkte, medtem ko bi nove produkte gradila na osnovi že obstoječih produktov. Veliko priložnost vidim tudi v digitalizaciji poslovanja, ki jo bomo pričeli v kratkem. S tem bo podjetje stopilo eno stopničko višje, kar bodo občutile tudi naše stranke. Kot drugo pa želim izpopolniti obstoječ način nagrajevanja zaposlenih, da bi bil le ta bolj objektiven z jasnimi kriteriji. Na ta način bi zaposleni točno vedeli kaj morajo storiti, da bodo za to nagrajeni.*

Ali radi opravljate svoje delo?

*Svoje delo zelo rada opravljam. Zato sem tudi sprejela ponovno imenovanja za dobo petih let.*

Ali podjetje ustrezno nagrajuje zaposlene?

*Menim, da podjetje trenutno ustrezno nagrajuje zaposlene, vendar si želim še izboljšati to področje. Zavedam se, da je plača najboljši in najbolj opazen način nagrade dobrega zaposlenega. Vsekakor pa meni, da tudi ostale oblike nagrad, kor so dobri delovni pogoji, pohvala ali izobraževanje najdejo dobro mesto pri zaposlenih. Vsekakor pa te nagrade ne bodo premagale denarja, zato jih vidim, kot dodatne nagrade, saj so sredstva, ki jih lahko namenimo za plače omejena. Večjo maso plač lahko dosežemo predvsem z rastjo prihodkov, čemur pa morajo stremeti vsi zaposleni. Zato je ravno nagrajevanje zaposlenih eden izmed ključnih faktorjev rasti podjetja. To se dobro vidi na primeru zadnjih petih let, ko smo s pomladitvijo kadra, več skupnega druženja, medsebojne pomoči, izobraževanj in kroženja informacij zelo*

*lepo zrasli s prihodki in posledično tudi plačami. S pravično nagrado pa menim, da smo lahko pri tem še boljši. Vlečnega konja moraš vedno dobro hraniti.*

Menite, da bi bili razlogi in osnove za določeno višino stimulacije bolj jasno ovrednoteni in prikazani?

*Da, tukaj vidim še nekaj prostora za napredek. Ključno pri tem je, da prepoznamo posameznike, ki poleg rednih nalog pomagajo svojim kolegom, predlagajo nove rešitve ter pozitivno vplivajo na klimo v podjetju. Osebno sem mnenja, da večina sodelavcev že sedaj izpolnjuje te kriterije.*

Imate v planu širitev poslovanja oz. večje spremembe pri poslovanju podjetja?

*Kot sem že omenila, veliko polagam na bodočo digitalizacijo poslovanja podjetja, ki je trenutno na tem področju nekoliko zaspalo. Predvsem želimo nagraditi svoje storitve, ki jih v večini izvajamo 30 let, zato jih že zelo poznamo. Kar se tiče moje politike na področju nagrajevanja večjih sprememb ne pričakujem, morda le to, da bi zaposlenim bolj podajali informacije zakaj so dosegli določeno stimulacijo in kaj morajo storiti, da bo le ta višja. Vsekakor pa ne vidim smisla v tem, da bi zaposleni samo ocenjevali. Menim, da bi s tem povzročili napetosti med vodjo in zaposlenimi, ker smo ljudje v veliko primerih slabo samokritični do sebe in bistveno lažje do drugih. Prav tako bi si želel, da bi imela zaposleni večji variabilni del plača in nižji fiksni del plače. Na ta način bi zaposlene še dodatno spodbudila k proaktivnosti.*

Kakšno Zarjo si želite v prihodnje?

*V prihodnje želim, da podjetje organsko raste z nadgradnjo obstoječih produktov in storitev. Prav tako želim, da svoje produkte in storitve ponudimo na trgih kjer še nismo prisotni. Poleg tega se bom trudila, da bo imelo podjetje dobre, motivirane kadre in dobre finančne možnosti glede na gospodarske razmere. Vsekakor pa upam tudi na posluh lastnika, da me bo pri tem podprl.*

## **Priloga 5: Zabeležka intervjuja z zaposlenim v podjetju Zarja d.o.o. Novo mesto**

### INDIVIDUALNI ANKETNI VPRAŠALNIK

Pripravil: Klemen Kestnar

Intervju z Markom Muhičem, operativni upravnik objektov

Študij: Poslovanje in organizacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani

Kako zadovoljni ste s svojimi sodelavci in vzdušjem v podjetju?

*S sodelavci sem zelo zadovoljen. Glavni razlog za to je zagotovo manjši kolektiv, zato je prihaja tudi do boljših osebnih odnosov. Vzdušje je zelo sproščeno, predvsem pa je delovno okolje varno. Opazil sem tudi, da se je v zadnjih štirih letih, odkar sem zaposlen v podjetju, stanje vidno izboljšalo. Zadovoljen sem tudi z obstoječim neformalnim druženjem, ki poteka za rojstne dneve in ostale posebne priložnosti. Jih pa ne bi izvajal bolj pogosto kot sedaj. Na srečo sem imel že v preteklosti dobre izkušnje z zaposlitvami, zato lahko trenutno stanje primerjam s prejšnjimi. Predvsem mi je všeč, da delo opravljam samostojno in odločitve sprejemam sam.*

Kako zadovoljni ste s trenutnim poslovanjem podjetja?

*S trenutnim poslovanjem sem zelo zadovoljen. Podjetje ima namreč jasno določene prioritete, ki je uspešno izvaja. Menim, da dobro delamo, sploh z obstoječimi zaposlenimi.*

Ali radi opravljate svoje delo?

*Svoje delo zelo rad opravljam. Predvsem mi je všeč kombinacija dela, ki poteka delno v pisarni, delno pa na terenu in zato ni monotono. Pri delu bi si želel boljše IT podporo pri poslovanju, predvsem na področju arhiviranja in dostopa do arhiva, saj mi iskanje dokumentov pobere kar nekaj časa.*

Ali podjetje ustrezno nagrajuje zaposlene?

*V okviru svojim zmožnosti, da. Vem namreč, da so finance, kot najpomembnejši faktor pri stimuliranju zaposlenih, omejene. Sem pa mnenja, da denar ni edini motivator, je pa zagotovo glavni. Zagotovo se razveselim tudi dodatnega dopusta, gibljivega delovnega časa, možnost dela od doma, pohvale in dodatnih izobraževanj. V prihodnosti si želim digitalizacije našega poslovanja, ki bi nam zelo olajšala delo, predvsem pa menim, da bi bil pri delu še bolj uspešen. Boljše bo tudi poslovanje podjetja. Bi pa izpostavil, da je podjetje v zadnjih nekaj letih zelo izboljšalo delovne pogoje, predvsem z nakup nove računalniške opreme in prenove poslovnih prostorov.*

Menite, da bi bili razlogi in osnove za določeno višino stimulacije bolj jasno ovrednoteni in prikazani?

*Osebno menim, da je določanje natančnih pravil za nagrajevanje zelo zahtevno opravilo. Določene aktivnosti so namreč zelo zahtevne in težke, kljub temu pa ne prinašajo določenih finančnih rezultatov. Npr. ko imamo zahtevne stranke, ki se jim ne moremo izogniti, le te porabijo veliko časa, ki pa ga težko finančno upravičiš, vendar je to delo potrebno opraviti. V primere uvedbe kazalnikov uspešnosti bi morali biti le ti široko zastavljeni in v velikem številu, da bi izničili posamezne aktivnosti, ki ne prinašajo finančnih oz. ostalih opaznih koristi, vendar imajo pozitiven vpliv na poslovanje. Pri vsem tem pa bi morali upoštevati, da je dober delavec tisti delavec, ki v delo vlaga veliko napora, prinaša dobre poslovne rezultate, je kolegialen in pomaga drugim ter, da drugim predaja svoje znanje in izkušnje. Že danes pa meni, da je večina sodelavec takih, da zadosti naštetim značilnostim.*

Bi predlagali širitev poslovanja oz. opustitev dela obstoječega posla podjetja?

*Veliko prednosti bi za naše podjetje videl v lastni servisni službi. Predvsem bi bilo to zaželeno pri manjših delih kjer zelo težko dobimo izvajalca, ki bi težave hitro odpravil. Smiselno bi bilo tudi razširiti aktivnosti na področju inženiringa, saj to znanje v podjetju že imamo, vendar ga še premalo izkoriščamo. Sicer pa obstoječih aktivnosti ne bi ukinjal.*

Kakšno Zarjo si želite v prihodnje?

*V prihodnje vidim velik potencial za rast podjetja. Predvsem z digitalizacijo bomo podjetje dvignili na povsem nov nivo poslovanja. Poleg tega bo ključno za rast dober in strokoven kader, ki bo usposobljen z različnimi kompetencami. Predvsem pa menim, da bi morali rast in nove posle graditi na obstoječih temeljih, ki so po moje dobri.*